HERB COHEN

ORICE SE POATE NEGOCIA

IVGE

Orice se poate negocia

Herb Cohen

COLOSSEUM
BUCUREŞTI

București - 1995

In curand
in Colectia

eslseller

- *Viata in contrasens*
- *Confesiunea lui Portno*
- *Scriitorul fantoma*

<k PUiUp, RotU

Herb Cohen

ORICE SE POATE NEGOCIA

V

Traducere de Luminita Popescu

COLOSSEUM

Bucure§ti - 1995

Editor: Aurel Liviu Nefoiu
Consilier editorial: . Adrian Nifulescu
Redactor: Lidia Ro§u
Doina Dumitrescu
Coperta: Valentin Tdnase
Tehnoredactor: Vasile Jivin

Culegere §i tehnoredactare computerizata
Editura COLOSSEUM Bucure§ti.

I.S.B.N. 973-9208-22-3

Herb Cohen

YOU CAN NEGOTIATE ANYTHING

© 1994 Copyright by Herb Cohen
© 1995 Editura COLOSSEUM Bucuresti
Toate drepturile pentru versiunea Tn limba romana apartin Editurii COLOSSEUM Bucuresti.
Reproducerea parrjald sau integrald a textului este interzisd §i va fi pedepsitd conform legii.

Gdndurile noastre cele mat bune ne vin de la altii.

Ralph Waldo Emerson

Multumiri

9

Cartea aceasta, ca oricare alta, are o istorie lunga. De-a lungul anilor, multi oameni si multe experiente mi-au modelat gandirea. In aceasta privinta, este cinstit si corect sa spun ca munca la acest manuscris a inceput cu mult timp in urma.

A

In ciuda acestei precizari, ceea ce urmeaza este In primul rand produsul a treizeci de ani de implicare directa in mii de negocieri. In aceasta perioada, am profitat imens de pe urma faptului ca am lucrat

›

cu multi distinsi ganditori si executanti, atat in sectorul guvernamental, cat si in eel privat,

Cu toate acestea, as fi nerecunoscator daca nu as mentiona nominal cateva persoane care au contribuit la evolutia mea. Desi nu pot fi facuti raspunzatori de nimic din ceea ce am scris, iata numele lor: Robert E. Alberts, Saul D. Alinsky, Renee Blumenthal, Harlan Cleveland, Michel Di Nunzio, Victor E. Frankl, Jay Haley, Eric Hoffer, Eugene E. Jennings, George F. Kennan, Marya Mamies, Norman Podhoretz, Bill Rosen, Bertrand Russel, Arthur Sabath, Francis A. Sinatra si, bineinteles, Esther Greenspun.

Altora, care si-au lasat amprenta asupra acestei pagini, le exprim recunostinta mea - si an time lui George Elrick, Eleanor Harvie, Anita Lurie si ceJui mai bun prieten al meu, Larry King. Ii sunt Tndatorat Carolei Livingston pentru sfaturile ei si editorului meu, Lyle Stuart, pentru contributia sa uniea, pentru riscurile asumate si rabdarea de care a dat dovada.

Mai presus de orice, vreau sa-i multumesc sotiei si partenerei mele de viata, Ellen, pentru implicarea si sprijinul ei. Aceasta intreprindere n-ar fi fost nici macar planuita, ca sa nu mai s;jun dusa la bun sfarsit, rara ea.

G

Inainte de a merge mai departe, dati-mi voie sa ma opresc mai mult asupra a trei aspecte pe care le veti remarca pe masura ce cititi.

In primul rand, doresc sa-mi asigur majoritatea cititorilor ca nu am avut in intentie nici o desconsiderare cand am folosit predominant formele de masculin. Scriind aceasta carte, am petrecul ore intregi incercand sa ma lupt cu problemele de semantica a limbii engleze. Incercarile mele.initiale de a elimina problema pronumelui au avut drept rezultat o proza care era fie confuza, fie stangace. In consecinta, puteti da din cand in cand de o oarecare discriminare verbala in acest sens. Cand apar astfel de situatii, va rog sa ma scuzati. Evident, eu nu crcd ea ftfmeile ar fi o categoric secundara pentru ca Eva a fost faurita din coasta lui Adam. In aceasta epoca a emanciparii, greseala este in primul rand a limbii noastre materne. *f*

In al doilea rand, am -preferat sa nu dau note de subsol, referinte sau texte tehnice pentru a-mi sustine concepteie sail ideile din aceasta carte. Scopul meu nu a fost sa produc opera scolastica pentru specialist^ ci sa scriu un indrumar practic si usor de citit pentru neprofesionisti. Gandurile si exemplele trebuie sa se faca intelese singure. Daca nu se mtampla asa, nici macar o explicatie de naiura divina nu le-ar putea aduce mantuirea.

i

în al treilea rând, am „pictat cu o pensulă lată", astfel încât să nu ă rătăciți în termeni tehnici sau juridici. Aceasta pentru a facilita înțelegerea conceptelor de bază mai largi. Evident, în unele cazuri am . . ut sugestii în glumă, în sens figurat - nu pentru a fi luate literal.

Nu este intenția mea de a prescrie o anumită comportare sau de a spune ce ar trebui să doriți. In schimb, scopul meu este de a vă pune în lumină realitatea și ocaziile pe care vi le oferă. Făcând acest lucru, voi sublinia modul de gândire și comportament care ar putea 4t limitativ pentru dumneavoastră, ca și opțiunile și alternativele dintre - ;re puteți alege. Fiecare dintre dumneavoastră va avea astfel, în cadrul propriului său sistem de credință și confort psihic, un mod de a obține ceea ce vrea, pe baza nevoilor sale unice.

Herb Cohefi

Northbrook, Illinois

PARTEA INTAI

DA, SE POATE

x

Pentru a ajunge la pământul făgăduinței
trebuie să vă negociați calea prin sălbăticie

1. Ce este negocierea?

Lumea dumneavoastră reală este o uriașă masa de negocieri și, fie că vă place sau.nu, sunteți participant. Dumneavoastră ca individ intrați în conflict cu alții: membri de familie, agenți comerciali, concurenți sau entități cu nume impresionante, cum ar fi „instituția" sau „structura puterii". Modul în caro abordați aceste întâlniri poate hotărî nu numai dacă veți prospera, ei si dacă vă puteți bucura de o viață satisfăcătoare, plăcută și împlinită.

Negocierea este un domeniu de cunoaștere și eforturi care se concentrează asupra câștigării favorii persoanelor de la care \ rem anumite lucruri. Atâta tot,

Ce vrem noi?

Vrem tot felul de lucruri: prestigiu, libertate, bani. dreptate, statut. dragoste, siguranță si recunoaștere. Unii dintre noi știm mai bine decâi alții cum să obțină ce vor. Sunteți și dumneavoastră pe cale de a deveni unul dintre aceștia.

Tradițional, se presupune că sunt răsplătiți cei care au cel mai mare talent, dăruire și educație. Dar viața i-a dezamăgii pe cei care susțin ă virtutea si munca asiduă vor. triumfa în cele din urmă.

„Câștigătorii par să fie persoanele care nu sunt doar competente, ci au și capacitatea de a „negocia" modul de a obține ceea ce vor.

Ce este negocierea? Este folosirea informației și a puterii pentru a afecta comportamentul într-o „urzeală de tensiune". Dacă vă gândiți la această definiție largă, vă veți da seama că, de fapt, dumneavoastră negociați tot timpul, atât la slujbă cât și în viața personală.

Față de cine folosiți informația și puterea pentru a-i afecta comportamentul, în afara slujbei? Soții negociază cu soțiile și soțiile cu soții. Căsnicia dumneavoastră, sper, este o negociere de colaborare de tip *câștig-câștigi.* Folosiți informația și puterea pe lângă prieteni și rude. Negocierile pot interveni cu un polițist de circulație pornit să vă dea o amendă, cu un magazin care nu dorește să vă accepte cecul personal, cu un proprietar care nu asigură serviciile esențiale sau vrea .să vă dubleze chiria, cu un liber-profesionist .care vă include în nota de plată o parte din costul studiilor sale, cu un comerciant de mașini care încearcă să vă păcălească sau un funcționar de la recepția unui hotel, care „nu are Cameră" deși aveți o rezervare ^garantată. Unele dintre negocierile cele mai frecvente și cele mai frustrante apar într-o familie, unde adeseori părinții și copiii se angajează fără să-și dea seama în această activitate. îngăduiți-mi să vă dau un exemplu din experiența mea personală.

Eu și soția mea avem trei copii.'La nouă ani, cel mai mic dintre fiii noștri cântărea vreo 23 kg, extrem de puțin pentru un copil de vârsta lui. De fapt, era un motiv de jenă pentru toată familia noastră. Spun asta pentru că soției mele și mie ne place să mâncăm, iar cei doi copii mai mari au o poftă de mâncare de nepotolit. Apoi am avut acest al treilea copil. Lumea ne întreba: „El de unde a venit?" sau „Al cui este copilul ăsta?"

Fiul nostru ajunsese în această stare de emaciere făcându-și o strategie de viață din evitarea locurilor unde i s-ar fi putut da de

mâncare. Pentru el, cuvintele: „mese"', „bucătărie", „cină[46] și „mâncare" erau cuvinte urâte.

*

Acum câțiva ani, m-am întors acasă într-o vineri seară, după o săptămână ascetică de călătorii si conferințe. Pe drum le simți singur - cel puțin unii dintre noi se simt astfel - așa că mă gândeam la o Qptențială negociere cu soția mea mai târziu în seara aceea. Când am intrat în casă, am fost îngrozit s-o găsesc pe soția mea chircită pe canapea, în poziție fetală, sugându-și degetul mare. Am înțeles că s-ar putea să fie o problemă.

- Am avut o ei grea, a murmurat ea.

Peniru a o scoate din apatie, i-am spus:

- Ce-ar fi să ne ducem cu toții să luăm cina la un restaurant?

Ea și cei doi copii mai mari, ai noștri, au răspuns la unison:

- Grozavă idee!

Cel mic a făcut opinie separată.

- Eu nu merg la nici un restaurant! E un IOQ unde ți se dă de mâncare!

În acest moment l-am luat pe sus și l-am dus la automobil, ceea ce este un anume gen de negociere.

In timp ce intram în restaurant, mezinul de i\ouă ani a continuat să se plângă. In cele din urmă, spuse:

- Tați, de ce trebuie să stau la masă cu toată lumea? De ce nu pot să stau *sub* masă?

M-am întors spre soția mea.

- Cine-o să-și dea seama de diferență? O să fim patru la masă și unul dedesubt. Poate o să economisim bani când ni se face nota!

Ea a fost împotrivă la început, dar am convins-o că ideea ar putea avea unele efecte.

Masa a început și primele zece minute au fost lipsite de evenimente. înainte să sosească felul doi, am simțit o mână rece si

umedă furișându-se în sus pe piciorul meu. După câteva secunde, soția mea a sărit în sus de parcă ar fi fost înghiontită.

Supărat, ni-am întins sub masă, l-am înșfăcat pe vinovat de umeri si i-am făcut vânt pe scaunul de lângă mine. Am bombănit:

- Să stai acolo și să taci! Să *nu* vorbești cu mine, cu maicâ-ta, cu frate-tău sau cu soră-ta!

El a răspuns:

- Sigur, dar pot să stau în picioare pe scaun?

- Bine, am cedat eu, numai să-rre lași în pace!

După douăzeci de secunde, fără nici un avertisment, copilul acesta slab și-a făcut mâinile pâlnie la gură și a strigat:

- Asta e un restaurant împuțit!

Surprins cum eram, am avut totuși destulă prezență de spirit să-l înșfac de ceafă, să-l arunc sub masă și să cer nota de plată.

în drum spre casă, soția mea mi-a spus:

- Herb, cred că am învățat ceva în seara asta. Hai să nu-l mai luăm niciodată la un restaurant pe micul monstru.

Trebuie să mărturisesc că niciodată *nu* ne-am mai oferit să-l ducem la restaurant pe copilul nostru cel slab. Ce a făcut fiul nostru de nouă ani, cu acel prilej stânjenitor, a fost sa folosească puterea și informația pentru a ne afecta nouă comportamentul. Ca atâția alți puști din ziua de azi, el este un negociator - cel puțin cu părinții săi.

La locul de muncă, negociați constant - deși poate că nu sunteți întotdeauna conștient că o faceți. Subordonații sau angajații își folosesc puterea și informația pentru a influența comportamentul celor de deasupra lor. Să spunem că aveți o idee sau o propunere pe care o doriți acceptată. Ceea ce este necesar este să vă prezentați ideea într-un mod care să răspundă nevoilor curente ale șefului dumneavoastră, ca și priorităților actuale ale organizației. Sunt multe persoane competente din punct de vedere tehnic cărora le lipsește

măiestria de a negocia, necesară pentru a-și impune ideile. în i onsednță, se simt frustrați.

In lumea de azi, un șef înțelept negociază întotdeauna pentru devotamentul angajaților săi. Ce este un sef? Cineva cu autoritate oficială care încearcă să-i determine pe oameni sy. facă de bunăvoie ceea ce trebuie făcut. Dumneavoastră și cu mine știm că modul cel mai bun de a manipula un șef în ziua de azi - adică de a-l transforma în marionetă în timp ce dumneavoastră trageți sforile - este de a face exact ceea ce vă spune el să faceți. Când vi se spune ce să faceți, vă notați si întrebați:

- *Asia* doriți să fac?

Apoi începeți să vă conformați, punct cu punct.

După două săptămâni, șeful se năpustește la dumneavoastră și izbucnește:

- Ce s-a întâmplat?

Dumneavoastră răspundeți:

- Nu știu. Am făcut exact ce mi-ați spus dumneavoastră să fac.

La ora actuală, avem și un nume pentru asta. Numim acest fenomen „ascultare răutăcioasă". Și sunt pe lume multe persoane care o practică până la a face din asta o artă rafinată. Așa că, dacă din întâmplare sunteți șef, să nu doriți niciodată ca un angajat să facă exact ceea ce îi spuneți să facă. Să preferați ca ocazional să facă ceea ce ////-/ spuneți să facă... adeseori ceea ce nu-i *puteți* spune să facă, pentru că multe probleme nu pot fi anticipate.

Nu numai că neuociati cu șeful dumneavoastră sau cu subordonații dumneavoastră, dar negociați și cu cei egali. Pentru a vă face treaba, aveți nevoie de cooperarea, ajutorul și sprijinul multor oameni ale căror căsuțe nu sunt situate sub cea a dumneavoastră într-o organigramă cu săgeți îndreptate în sus. Acești oameni pot avea funcții diferite sau specialități diferite. Pot chiar să se găsească în alte

părți ale orașului. Aveți nevoie de arta negocierii pentru a le obține ajutorul și sprijinul.

Puteți negocia cu clienți, bancheri, vânzători, furnizori și chiar cu agenți guvernamentali, de Ia Serviciul pentru venituri interne până la Protecția muncii și Administrația sanitară. Puteți negocia pentru Un buget mai mare, mai mult spațiu Ia birouri, autonomie mai mare, timp liber, un transfer în altă zonă geografică sau orice considerați că vă satisface nevoile. Ceea ce vreau să scot în evidență este faptul că negociați mai des decât vă dați seama. Deci, ar trebui să învățați s-o faceți bine. Puteți învăța să fiți eficient - și astfel să vă îmbunătățiți calitatea vieții - la slujbă și în afara ei.

In fiecare negociere în care sunteți implicat - în fiecare negociere în care sunt implicat - de fapt, în fiecare negociere din lume (de la o negociere diplomatică.geopolitică până Ia cumpărarea unei case) - sunt întotdeauna prezente trei elemente cruciale:

1. *Informația*. Partea cealaltă pare să știe mai mult despre dumneavoastră și nevoile dumneavoastră decât știti dumneavostră despre ei și nevoile lor;

2. *Timpul*. Partea cealaltă nu pare să se afle sub aceeași presiune organizatorică, restricții de timp și termeni limită de care vă-simțiți apăsat dumneavoastră;

3. *Puterea*. Cealaltă parte pare să aibă întotdeauna mai multă putere și autoritate decât aveți dumneavoastră.

Puterea este o entitate devastatoare pentru psihic. Este capacitatea sau posibilitatea de a determina înfăptuirea unor lucruri... de a exercita un control asupra oamenilor, evenimentelor, situațiilor și a propriei persoane. Cu toate acestea, puterea se bazează pe percepție. Dacă crezi că o ai, atunci o ai. Dacă crezi că nu o ai, chiar dacă o ai, atunci nu o ai. Pe scurt, ai mai multă putere dacă crezi că ai putere și concepi întâlnirile din viață ca pe niște negocieri.

Abilitatea dumneavoastră de a negocia hotărăște dacă vă puteți influența mediul sau nu. Vă dairsentimentul de a fi stăpân peste propria dumneavoastră viață. Nu este vorba de înșelare și nici de intimidarea unei ținte neavizate. Este vorba de analizarea informației, a timpului și a puterii pentru a influența comportamentul... satisfacerea nevoilor (ale dumneavoastră și ale altora) și pentru a face ca lucrurile să se petreacă așa cum doriți dumneavoastră.

Rafinata artă a negocierii nu este de fapt nouă. Conform definiției mele, doi dintre cei mai mari negociatori din istorie au trăit acum aproximativ două mii de ani. Nici unul dintre ei nu a făcut parte din vreo instituție din timpul lor. Nici unul nu a avut autoritate oficială. Cu toate acestea, amândoi și-au exercitat puterea.

Ambii bărbați se îmbrăcați sărăcăcios și umblau punând întrebări. (și prin aceasta culegând informații), unul sub forma unor silogisme, celălalt sub forma unor parabole. Aveau obiective și standarde. Doreau să-și asume riscuri - dar cu un sentiment de dominare asupra situației lor. Fiecare dintre ei si-a ales locul si felul morții. Cu toate acestea, prin moarte, amândoi și-au câștigat devotamentul discipolilor de pe fața pământului. De fapt, mulți dintre noi încearcă să-și trăiască viața de zi cu zi conform valorilor lor.

Bineînțeles, mă refer la lisus Hristos și la Socrate. Prin prisma definiției mele, ei au fost negociatori. Au fost negociatori etici, adepți ai teoriei *câștig-eăștigii* și au fost persoane cu putere. De fapt, amândoi au folosit deliberat multe dintre abordările pe care vi le voi prezenta în această carte. *

Semnul nu a fost pus acolo
de marele tipograf din cer.

2. Aproape totul este negociabil

Informația, timpul care presează și percepția puterii determină adeseori diferența dintre satisfacție și frustrare pentru dumneavoastră. Dați-mi voie să exemplific, folosind o situație ipotetică. Vă treziți într-o dimineață și vă duceți la frigider după un pahar cu lapte. Vă gândiți să-l beți simplu, în cea mai marc parte, iar restul să vi-l turnați în cafea mai târziu. Când deschideți frigiderul și puneți mana pe sticlă, vă dați seama că e umedă. Făcând un pas înapoi, observați o băltoacă de apă pe podea. Vă chemați soția să se pronunțe asupra situației, iar soția vă dă numele tehnic al problemei: „Frigider stricat".

Dumneavoastră comentați:

- Cred că avem nevoie de unul nou. Hai să-l cumpărăm de la un magazin cu preț unic- unde n-o să fim înșelați.

Pentru că aveți copii prea miei ca sa fie lăsați singuri, le spuneți:

- Urcați-vă în mașină: Mergem să cumpărăm un frigider.

Pe drum, discutați problema banilor lichizi. Pentru că nu aveți prea mulți pentru moment, vă hotărâți să nu cheltuiți mai mult de 450 de dolari pentru această achiziție. Cu alte cuvinte, aveți în minte un obiectiv" ferm.

Ajungeți la un magazin cu preț unic: Sears, Ward's, Giftibel's, Marshall Field's, Macy's, Hudson's sau care-o mai t'i. De dragul iurniurnii, să spunem că ar Pi Sears. Vă îndreptați alert spre raionul de aparatură casnică mare- cu familia pe urmele dumneavoastră. In timp ce treceți în revistă frigiderele, vedeți unul care pare să i orcspundă nevoilor și termenilor dumneavoastră de referință. Totuși, find vă apropiați, observați deasupra modelului respectiv un semn pe. i arc scrie: „Numai 489,95 dolari", cu 39,95 dolari mai mult decăt vă primite contul dumneavoastră. Nu este o etichetă obișnuită pe care Le mâzgălit prețul cu carioca, ci o inscripție simetrică, lucrată piotesional, scrisă cu litere mari de tipar pe o plăcuță scumpă. Și pare sa fi l'osl pusă acolo de Marele Tipograf din Cer.

Dumneavoastră strigați:

Va rog, e cineva aici? și un vânzător se apropie.

Da... cu ce vă pot fi de folos?

l)umneavoastră răspundeți:

Aș vrea să vorbim despre frigiderul ăsta.

El vă întreabă:

Vă place?

- Sigur că-mi place, recunoașteți dumneavoastră.

El spune:

- Bun... Mă duc să fac bonul.

Dumneavoastră exclamați:

- Nu... așteptați - putem sta de vorbă.

El ridică dintr-o sprânceană și spune:

- Când dumneavoastră și soția terminați de discutat despre asta, mă găsiți la raionul de articole de fierărie, și se îndepărtează.

Acum, va întreb eu, o să fie aceasta o negociere simplă sau una dificilă? Majoritatea persoanelor din cultura noastră ar răspunde dificilă. De ce? Datorită dezechilibrului marc de informație, evidentei crize de timp și puterii percepute.

Informalia. Ce știți dumneavoastră despre nevoile vânzătorului sau ale magazinului? Este vânzătorul plătit cu salariu fix, prin comision sau o combinație a ambelor? Nu știți. Are un buget, o cotă, un termen limită? Nu stiti. A avut o lună bună sau l-a avertizat șeful să vândă un frigider astăzi că de nu...? Nu stiti. Care este situația de inventar a acestui model? Este articolul *tt*\ mai căutat al magazinului, aflat tot timpul pe lista de comenzi sau unul greu vandabil pe care directorul magazinului l-ar da cu oricât numai să scape de el? Nu știți. Care sunt costurile separate ale componentelor din acest model'.' Nu știți. Magazinul scoate un profit din acest model? Dacă da. car? Nu stiti.

Evident, sunt foarte multe lucruri pe care nu le știți despre vânzător sau magazin. Dar vânzătorul știe ceva despre dumneavoastră? Da. El știe că vă interesează frigiderul. Lumea poate intra doar ca să privească în raioanele de articole de sport, îmbrăcăminte sau aparatură muzicală de la Sears, dar nu la raionul de aparatură casnică mare. Oamenii examinează frigiderele pentru că au nevoie de ele. In plus față de acest „fapt dat", vânzătorul știe ce concurenți din apropiere mai vând frigidere, dacă au în prezent vânzări cu preț redus și cât costă acolo.

Deși poate să pară - pentru moment - că vă ignoră pe dumneavoastră și pe soția dumneavoastră, de fapt vă ascultă conversația cu urechile ciulite. Vă aude discutând despre frigiderul cel vechi, despre problema banilor din cont și despre câtă nevoie aveți de un frigider nou. Aproape tot ce spuneți dumneavoastră și soția, adâncește dezechilibrul informațional și dă apă la moară vânzătorului.

Comentarii mici, cum ar fi: ..Culoarea este într-adevăr tocmai potrivită". . . . .Nu cred că la Ward's, peste drum, o să găsim mai ieftin"... și „Congelatorul e cel mai încăpător pe care l-am văzut" îi dau vânzătorului un ascendent mai mare.

Observați că vânzătorul nu vă răspunde niciodată direct Ia vreo întrebare care v-ar putea furniza *dumneavoastră* informații. Răspunsul lui la orice întrebare este o altă întrebare. Dacă dumneavoastră întrebați: „Nu spun că o să cumpăr frigiderul ăsta, dar dacă îl cumpăr, când 9redeți că mi-l puteți livra?", el o să vă răspundă: „Când ați dori să fie livrat?". Dumneavoastră veți răspunde: „Cât mai devreme în cursul după-amiezii de azi", el va spune: ..De ce atât de curând?". In această fază, unul dintre dumneavoastră va comenta: „Pentru că avem mâncare de vreo șaptezeci de dolari care se strică rapid". • • *

îi place vânzătorului această informație? Bineînțeles, pentru că i-ați deconspirat termenul dumneavoastră lirhită, fără să-l știți pe al său.

Timpul Prăpastia informațională tot mai largă este complicată și de problema presiunii și a timpului celor cu care sunteți împreună. Vânzătorul cu care aveți de-a face parc relaxat. Organizația sa nu e vizibilă. Dar organizația dumneavoastră? Este foarte vizibilă, dar nu este unită. Soția spune: „Hai să plecăm". Soțul spune: „Hai să mai stăm!" sau viceversa.

Ce se întâmplă cu cei doi copii pe care i-ați adus hi magazin cu dumneavoastră? Unde sunt? Stau lângă frigider, în poziție pe loc repaus, așteptând în linistc să se încheie vânzarea? Nu. Unul dintre puști se joacă de-a v-ați-ascunselea în frigidere.

- Unde este?

- Cred că e în ce! galben... cel cu ușa închisă. Dacă nu-l scoatem în trei minute, o să se sufoce!

Dar celălalt copil unde este? In celălalt capăt al magazinului, cu o erosă de hochei și un puc de plastic, dând pase fulgerătoare în mașinile de spălat si uscătoare. La fiecare câteva minute, strigă:

- Haideți! Grăbiți-vă! începe meciul!

în timp ce organizația dumneavoastră vă strânge cu ușa, vânzătorul de aparate casnice se plimbă de colo-colo, purtându-se de parcă ar fi aproape total neinteresat să vă vândă frigiderul. Din când în când, spune nepăsător:

- Ei, ce faceți? V-ati hotărât? ca si cum ar fi în trecere ca să culeagă un fruct de mango sau de papaya.

Puterea. Pe lângă toate acestea, mai este și problema puterii. Puterea, în acest caz, se manifestă în două forme.-

A. Puterea precedentului. Majoritatea oamenilor cred cu fermitate că nu pot negocia cu un magazin cu preț .unic. Pacă îl întreb de ce, probabil că mi-ar răspunde: „Altfel de ce i-ar zice magazin cu preț Linie?". Aceasta are ca rezultat următorul lanț de cauze si efecte.

1. Sunt convinși cu nu pol negocia cu un magazin cu preț unic;
2. Deci, nu *încearcă* să negocieze cu un magazin cu preț unic;
3.... Ceea ce are drept rezultat incapacitatea lor de a negocia cu un magazin cu preț unic, dovedind că au avut dreptate de la început.

Acesta este un exemplu primar de creare a unei profeții care se împlinește singură.

Ați observat vreodată pe cineva care face, lipsit de hotărâre, o încercare de a se târgui cu un magazin cu preț unic? Abordarea în sine conține semnele eșecului.

Clientul se duce spre afișajul care indică prețul și arată spre ci cu timiditate. Bineînțeles, vânzătorul înțelege intenția clientului, deoarce el a mai trecut de multe ori prin acest scenariu. Dar el vrea să-1 facă pe client s-o spună în cuvinte.

în cele din urmă, vânzătorul întreabă:

- Care e problema?

Clientul doar arată spre afiș și bolborosește:

- Știți dumneavoastră.

Vânzătorul spune:

- E ceva în neregulă cu afișul'?

Clientul se bâlbâie:

- Nu, nu... doar prea... prea...

Vânzătorul întreabă cu inocentă.

- Ce anume?

Si în cele din urmă, clientul izbucnește:

- Prețul!

In acest moment, vânzătorul adoptă atitudinea sa de vădită indignare și spune sentențios:

- Vă rog, domnule, aici e Sears!

Dacă aceasta mi se întâmplă mie vreodată, răspund scuzându-mă:

- O... îmi pare rău. Nu mi-am dat seama unde sunt!

Moment în care soția mea se răsucește pe călcâie și pornește să iasă din magazin, aruncându-mi peste umăr:

- Nu mai ies niciodată la cumpărături cu tine! - ceea ce, apropo, nici nu e chiar așa de rău, pentru că în acest proces mi-am atins un obiectiv colateral.

Există o cale de a rupe acest lanț: nu acționați de parcă experiența dumneavoastră limitată ar reprezenta adevăruri universale. Nu reprezintă. Siliți-vă să vă depășiți propria experiență punându-vă serios la încercare presupunerile. Veți descoperi, spre uimirea dumneavoastră, că multe dintre ele sunt false. Ridicați-vâ nivelul aspirațiilor. Evitați atitudinea negativă înfățișată în următorul catre.n aliterant:

Se spune că era o treabă care nu se putea face,
El s-a dus cu inima îndoită direct acolo.
S-a apucat de treaba care nu se putea face...

- *Și, pe Dumnezeul meu, n-a putut s-o facă.*

Ca negociator, astupați-vă unele riscuri, eliberați-vă de experiențele dumneavoastră din trecut, sfidați-vă prezumțiile, ridicați-vă nivelul de aspirație și sporiți-vă așteptările.

In timp ce dumneavoastră și soția vă confruntați cu acel afiș de j 489,95 de dolari din magazin, mai este o formă în care se manifestă puterea.

B. Puterea legitimității. Puterea legitimității este o putere derivată din autoritatea percepută sau imaginată - adeseori o autoritate reprezentată de ceva neînsuflețit, cum ar fj un semn, un formular sau un document tipărit ~ în mod normal o autoritate care nu e contestată.

De exemplu, dacă eu aș sugera ca dumneavoastră să faceți ceva, dumneavoastră ați evalua cererea mea pe baza nevoilQr dumneavoastră. Dacă cererea mea si nevoile dumneavoastră se potrivesc, s-ar putea să mă ascultați. Dar dacă un semn v-ar îndruma să faceți ceva, șansele ca dumneavoastră să vă supuneți ar fi virtual garantate. îngăduiti-mi să insist asupra acestui punct printr-un exemplu.

Oricât de puțin ați călători, trebuie să vă fie familiară o mică tăbliță din spatele biroului de recepție al fiecărui motel Holiday Inn, plus o tăbliță încă și mai mică prinsă pe ușa fiecărei camere. Pe ambele scrie: „Camera trebuie eliberată la orele treisprezece".

Ce procent din oaspeți credeți că se conformează neplăcerii de a elibera efectiv camera la orele treisprezece? Cineva mi-a pus odată întrebarea asta. Am reflectat un moment și am răspuns: „Patruzeci la sută". Ulterior am aflat, de la administrația motelurilor Holiday Inn, că cifra este, în mare, între 90-95%, în funcție de așezarea motelului.

Vă surprinde cifra aceasta? Pe mine m-a surprins. Intr-un an bun, votează 55% din americani, dar 95% eliberează camera de motel la ora indicată de acesta. întrebarea este, ce anume produce această migrație ca de ^eniingi , a unor oameni, îndeobște independenți, spre casierie, la oi *n* fixată[1]"

Specii de rozătoare din regiunile polare, osemânătoore cu hârciggul; lo trei-potru ani se înmulțesc foarte muli. migrează spre coasta. înoată în largul marii și se înează în masă.

Acum cinci ani, am stat la un motel Holiday Inn. Pentru că trebuia să prind un avion care decola după-amiază, devreme, m-am îndreptat spre casă la ora douăsprezece și treizeci de minute ca să-mi plătesc nota și să plec. Holul era gol. în acel moment am simțit o ușoară senzație de foame, așa că m-am hotărât să iau prânzul la bufet, să mi-l trec pe notă și să revin. După ce am mâncat, m-am uitat la ceas. Acele indicau 1.00 p.m. Deoarce nu fusese nimeni la casă mai înainte, am presupus că nu vor fi mai mult de trei persoane acolo acum.

Când am ajuns în hol, am văzut douăzeci și opt de persoane la coadă în fața ghișcului, aliniați ca deținuții care își așteaptă masa Ia închisoare. Nu-mi venea să cred. Cum era posibil să se adune douăzeci și opt în jumătate de oră? M-am gândit: „Probabil că ăștia nu sunt oaspeți care pleacă. Sunt șanse, după înfățișarea lor, să fie turiști care fac un tur organizat al punctelor de interes din zonă. Probabil că o parte constă în vizitarea acestui motel". Acesta fiind cazul, n-aveam de gând să aștept la o coadă care evident nu mă privea pe mine. Am hotărât să-d depășesc pe turiști, să mă duc la ghișeul pentru eliberarea camerelor și acolo să mă așez la rând.

Pe măsură ce înaintam, trecând pe lângă acești „turiști", mai mulți s-au uitat la mine - dar nu cu simpatie. Deodată am înțeles. Ușor jenat, am încercat să par dezinvolt în timp ce mă așezam la capătul șirului.

O dată acolo, l-am bătut pe umăr pe cel din fața mea și l-am întrebat:

- Pentru ce e coada?

El mi-a răspuns:

- Eliberarea camerelor.
- Cum asa?
- E ora, uite-așa, a bombănit el.
- De unde *știți* despre asta? l-am întrebat.
- Am citit-o pe ușa mea, de-acolo știu.

Acesta a fost un comentariu foarte semnificativ. Văzuse inscripția pe o ușă și de aceea era acolo.

Un al doilea exemplu de putere a legitimității: un subordonat dintr-o organizație de afaceri îsi ia inima în dinți, intră în biroul șefului și spune:

Scuzați-mâ: dar as vrea o mărire de salariu. Consider că o merit cu adevărat.

Șeful îi răspunde:

- Nu, nu ți se poate da o mărire de salariu. Niciodată.

In loc de asta, el spune:

- Sigur că meritați o mărire a salariului. Totuși... („Totuși" este sinonim cu „Contrazice-mă dacă poți!") împinge hârtiile deoparte, arată spre o hârtie tipărită pusă sub sticla de pe birou si afirmă liniștii: „Din nefericire vă aflați acum la gradația maximă a categorici dumneavoastră de salarizare".

Subordonatul bolborosește:

- O... Am uitat de categoria de salarizare! și se retrage, lovit imparabil și exclus de la ceea ce i s-ar cuveni de drept, de niște cuvinte tipărite.

De fapt, subordonatul își spune în'sinea sa: „Cum pot să mă iau la harță cu o foaie de hârtie tipărită pusă sub sticlă'" - ceea ce este, probabil, exact ceea ce *vrea* șeful lui să spună.

Un al treilea exemplu de legitimitate a puterii: acum douăzeci de ani, eram implicat în aspectul legal al afacerilor imobiliare. Oamenii veneau la mine ca sa-si semneze contractele de închiriere si ca să le contrasemnez pe ale lor. Majoritatea își plăteau garanțiile și plecau fără să citeai â formularele. In rare ocazii, cineva spunea:

-. As vrec[1] sa citesc contractul ăsta înainte de a-l semna. Este dreptul meu constituțional!

Le răspundeam întotdeauna:

- Bineînțeles că aveți dreptul s-o faceți! Vă rog, citiți-l!

Cam pe la jumătatea formularului, persoana exclama:

- Stați o clipă! Așteptați! Documentul ăsta mă face rob pe toată durata închirierii! »

Eu replicam:

Mă îndoiesc. Asta e un formular standard. In colțul din stânga jos o să vedeți numărul formularului.

De obicei, persoana răspundea:

- A... un formular standard. Ei, în cazul ăsta...

Și semna, împins la supunere de mai multe cifre tipărite care păreau să aibă o proprietate magică.

în rarele cazuri când o persoană tot mai ezita să iscălească, era posibil să adaug:

- Juriștii nu vor aproba nici o schimbare.

Vă rog să rețineți că juriștii nici măcar nu *știau* că ei n-ar aproba nici o schimbare. Cu toate acestea, expresia acționa ca o vrajă, deoarce -juriștii^ proiectează, pe un ecran mare, o puternică imagine de legitimitate. Teoretic, nu e de glumă cu juriștii.

Intre timp, în magazinul Sears, dumneavoastră ați rămas privind tăblița cu 489, 95 de dolari, copleșit de o putere pe care o presupuneți de necontestat. Ia fel ca subordonatul care cere o mărire de salariu, chiriașii de la Holiday Inn și oamenii care semnau contractele de închiriere. Totuși, în nici una din aceste situații n-ar trebui să fiți copleșit. Fiecare dintre situații este negociabilă.

Cum de spun așa ceva? Pentru că aproape orice, care este produsul unei negocieri, trebuit să fie negociabil, inclusiv tăblița cu prețul de pe frigider.

Gândiți-vă o clipă la asta. Cum a ajuns Sears la cifra de 489,95 de dolari? Știți la fel de bine ca mine. Personalul de la marketing a spus:

- Hai să-1 facem 450 de dolari. Asa o să vindem o mulțime de frigidere.

*

Personalul de la financiar a zis:

- Prudența dictează ca atunci când vindem un frigider, să scoatem un profit. Faceți-1 540 de dolari.

Personalul de la reclamă a întrerupt spunând:

- Studiile psihologice arată că cea mai bună cifră e 499,95 de dolari.

Altcineva intervine impacientat:

- Fiți atenți, avem o afacere de condus. Nu putem să cădem de acord în treaba asta'?

Si au căzut de acord. Au făcut un compromis. S-au adunat si au scos prețul de 489,95 de dolari. Nu există nici un Mare Tipograf în Cer.

Unele lucruri nu sunt produsul negocierii. Cele *Zece Porunci.nu* au fost un document negociat. Categoric e greu să negociezi cu, Dumnezeu când te pune în fața unui fapt împlinit dăltuit în piatră. Predica de pe Munte nu a fost un document negociat. Hristos nu și-a adunat discipolii să le spună: „Dați-mi informațiile voastre. Vom face un grup de lucru. Impărțiți-vă pe subcomitete și scoateți ceva din asta". Deoarece acestea sunt „date sfinte", ele intră într-o categorie diferită față de prețul de la Sears, ora de eliberare a camerei ue la Holiday Inn, gradația de salarizare și chiar contractul de închiriere standard.

Pentru că atât de multe lucruri *sunt* negociabile, asta nu înseamnă că dumneavoastră sau eu trebuie să negociem tot timpul. Dacă m-ati întreba: „Dumneavoastră negociați cu magazinele cu preț unic? Negociați cu Sears?[4]", aș fi.cu desăvârșire cinstit cu dumneavoastră și v-aș răspunde: „Una dintre strategiile mele de viață este să nu intru niciodată la Sears'[4].

Ce vreau să subliniez este următorul lucru: dacă negociați sau nu negociați ceva trebuie să fie în întregime opțiunea dumneavoastră, bazată pe răspunsurile dumneavoastră la următoarele întrebări:

1. Mu simt bine în postura de a negocia în această situație anume?
2. Negocierea îmi va satisface nevoile?
3. Merită avantajele pe care le pot obține ca rezulaial al acestei întâlniri, consumul de energie și timp din partea mea?

Dacă dumneavoastră, ca persoană unică, puteți răspunde afirmativ la toate aceste trei întrebări, numai atunci ar trebui să începeți să negociați. Ar trebui să aveți întotdeauna sentimentul că sunteți stăpân pe situație. Alcgeți-vă ocaziile în funcție de nevoile dumneavoastră. Nu vă lăsați manipulat sau intimidat de cei care nu sunt preocupați de interesele dumneavoastră.

Aveți libertatea de a vă alege atitudinea față de anumite împrejurări și date și capacitatea de a influența rezultatul. Cu alte cuvinte, *puteți juca un rol mult mai mare decât va închipuiți în modelarea vieții dumneavoastră si în'.îmbunătățirea stilului de viată.*

Secretul mersului pe apă
este să știi unde sunt pietrele.

3. Să începem

îngăduiți-mi să reconstruiesc scenariul. Dumneavoastră, soția j dumneavoastră și cei doi copii, sunteți la un magazin Sears, în fața unui frigider al cărui preț cerut este mai mare decât vă puteți permite să plătiți. Cu toate acestea, doriți frigiderul respectiv. Merită să negociați pentru el? Dacă răspunsul dumneavoastră la cele trei întrebări cu care am încheiat capitolul precedent ar fi „da**, atunci trebuie să porniți cu toată viteza înainte. Dar cum? Ce puteți dumneavoastră spune și face?

Crearea concurentei

Pentru început, nu vă autodefiniți într-un mod prea îngust. Nu vă priviți pe dumneavoastră înșivă drept cineva care vrea să cumpere un frigider. Priviți-vă drept cineva care vrea să vândă bani. *Banii* sunt produsul care e pus în vânzare. Cu cât sunt mai mulți cei care vor banii dumneavoastră, cu atât banii vor cumpăra mai mult. Cum îi faceți pe ceilalți să liciteze pentru banii dumneavoastră? Creând o concurență pentru acești bani.

Rămânând la situația de la magazinul Sears, un mod inofensiv de a crea competiție pentru banii dumneavoastră este de a-l informa pe vânzător că magazinele rivale au un model asemănător la un preț mai mic. Faptul că magazinele rivale sunt gata să vă accepte banii, vă va da un ascendent imediat. La fel și faptul că Sears este adeseori în concurență cu sine însuși. Vă mirați că Sears se poate concura pe sine însuși? Examinați numai catalogul expus în același magazin! Iată, chiar în mijlocul paginii cu aparatură mare, este același frigider, la prețul de 440 de dolari plus **o** taxă de livrare de 26 de dolari. Arătați-i vânzătorului pagina respectivă din catalog, apoi începeți să negociați.

Satisfacerea nevoilor

Aveți și alte opțiuni și ele se învârt în jurul satisfacerii nevoilor dumneavoastră, reale sau fictive. In sens fundamental, *fiecare* negociere este pentru satisfacerea nevoilor. Sears vă prezintă un preț de 489,95 de dolari care corespunde nevoilor *sale*... dar ce se întâmplă CU ale dumneavoastră? In fond, dumneavoastră sunteți cealaltă parte în această tranzacție. La modul ideal, ambele părți ar trebui să câștige sau să iasă avantajate, după ce se încheie o tranzacție.

Există mai multe modalități prin care puteți face un vânzător de la Sears să devină acut conștient de nevoile dumneavoastră. -

II puteți întreba:

- In ce culori este livrat modelul acesta?

Dacă vânzătorul răspunde „Treizeci și două'\ dumneavoastră spuneți:

- Care sunt acestea'/

Când termină să vi le enumere, exclamați:

- Doar *atâtl* Astea sunt *singurele* culori pe care le aveți?

Când el spune: „Da. Dumneavoastră ce căutați de fapt?", dumneavoastră îi explicați: „Noi avem o bucătărie psihedelică.

Culorile acestea sunt mull prea fruste. Nu s-ar asorta! Sper să faceți o reducere de preț".

Un alt mod de a vă exprima nevoile este de a discuta aparatul de făcui cuburi de gheață al frigiderului. Dumneavoastră comentați:

- Văd că modelul acesta are un aparat de făcut gheață, încorporat.

Vânzătorul răspunde:

- Exact. O să facă pentru dumneavoastră cuburi timp de douăzeci si patru de ore pe zi, pentru numai doi cenți pe oră!

Observați că el a făcut o presupunere total nefondată în legătură cu nevoile dumneavoastră.

Dumneavoastră contracarați această falsă presupunere spunând:

- Asta ridică o problemă dificilă. Unul dintre copiii mei suferă de o Jx>ală cronică de gât. Doctorul spune: „Nici un pic de gheață! Niciodată!" N-ați putea, vă rog, să scoateți aparatul de făcut cuburi de gheață'?

El ripostează:

- Dar toată ușa e aparat de făcut cuburi de gheață!

Dumneavoastră spuneți:

- Știu... dar dacă v-aș promite că nu-1 folosesc? Asta n-ar trebui să influențeze prețul?

Un al treilea mod de a vă exprima nevoile - și nemulțumirea față de caracteristicile frigiderului - este să discutați despre ușa lui. Puteți zice;

- La modelul acesta ușa se deschide din stânga. Toată familia mea e dreptace.

Comentariile de acest fel îi arată vânzătorului că nevoile dumneavoastră nu sunt complet satisfăcute. Deci, nici nevoile //// nu ar trebui satisfăcute total.

Vânzarea la **solduri**

Puteți întreba și „Când va fi ieftinit?" sau „Mi-a scăpat cumva reducerea de prețuri?" Presupunerea este că, dacă frigiderul nu este în prezent oferit Ia preț redus, atunci fie că va fi sau că de-abia a fost. Nu există nici un motiv pe lumea asta ca să fiți penalizat peniru o percepție bizară a timpului. '

„O mică pată aici!"

O opțiune extrem de eficientă la care puteți apela este vechea tehnică a modelului expus. Tehnica modelului expus are două aspecte. La aspectul niv L, dumneavoastră vă duceți spre frigider, îl examinați cu atenție în timp ce vânzătorul vă privește concentrat și bombăniti:

- Observ o mică pată aici!

Vânzătorul răspunde:

- Eu nu văd nimic.

Dumneavoastră insistați:

- Parcă ar fi o mică știrbitură... o pată minusculă pe partea laterală. De fapt, când cade lumina, văd că sunt mai multe pete laterale pe frigider. Nu aveți nici o reducere pentru pete multiple?

Și dacă nu sunt pete pe frigider? Oricând puteți *face* dumneavoastră pete. (Nu mă ocup aici de etică. Mă refer Ia opțiuni, - chiar dacă o fac la modul ironic). Vă* amintiți de copilul cu erosa de hochei și pucul? Faceți-1 să-și exerseze suturile în apropierea frigiderului.

Aspectul nr. 2 al tehnicii modelului expus este cunoscută ca RT1, prescurtarea pentru reducerea în caz de traumatisme interne. Prin aceasta se subînțelege că *trebuie* să existe imperfecțiuni Ia un model expus. Poate că nu sunt vizibile cu ochiul liber, dar ele există. In fond.

lumea a deschis și a închis ușa frigiderului respectiv, a umblat cu tăvile lui și i-a pipăit compartimentele luni de zile. Modelul expus este ca o prostituată care a pățit multe: una dintre relații a rănit-o și șuieră de stresul intern datorat maltratării. Datorită acestei situații, aveți dreptul la o reducere pentru traumatisme interne sau pe scurt **RTL.**

Abordarea indirectă

Vă puteți, de asemenea, îndepărta de articolul major luat în discuție și vă puteți ocupa de un element secundar care are legătură cu prețul total. Este de presupus că vânzătorul are o limită în ceea ce privește reducerea costului propriu-zis al articolului de bază, dar este posibil să dispună de mai multă flexibilitate și să lase în alte privințe, de pildă suma de cumpărare a obiectelor folosite.

Deci, puteți spune:

- Bun, dacă acesta este prețul dumneavoastră, aș vrea 150 de dolari pe actualul meu frigider. E în stare excelentă.

Dacă vânzătorul răspunde*

-- Cât...?!

Dumneavoastră exclamați:

- Bine... o să mă dispensez de el pentru numai 50 de dolari.

Acum, sunt de acord cu dumneavoastră, nu se prea poate face așa ceva în cazul frigiderelor, dar multă lume folosește cu succes această abordare când cumpără mașini.

Dar dacă...?

O altă opțiune extrem de eficientă pe care o aveți la dispoziție este folosirea cuvintelor „Dar dacă?". „Dar daeă?[u] este **o** expresie magică în negocieri. De exemplu: dar dacă as cumpăra patru frigidere? Ar

influenta aceasta pretul? Dar daca ll due eu acasa cu un camion as cumpara un uscator pentru rufe si un aparat de copt vafe in acelasi timp? S-ar reduce pretul? Dar daca in urmatoarele sase luni asociatia noastra de locatari ar cumpara un frigider pe luna? Aceasta ar influenta pretul?

Este posibil sa nu obtineti intotdeauna tot ce doriti cand intrebati „dar daca?", dar in noua cazuri din zece, persoana cu care va targuiti va face o contraoferta in favoarea dumneavoastra.

Nu uitati ca, desi la pretul afisat, de 489,95 dolari, s-a ajuns arbitrar, in cifrele acelea sunt ascunse multe lucruri, printre care instalarea, taxele de livrare, conlractul de intretinere si garantie, pentru care compania Sears plateste si ea bani. Daca puteti scuti compania Sears de oricare din aceste cheltuieli, atunci magazinul ar trebui sa v, inapoieze aceste economii. De exemplu, daca il intrebati pe vanzator .Pretul acesta include si o taxa de instalare?" iar el raspunde: „Da". atunci puteti comenta: „Bun... am o trusa de scule acasa. Pot sa fac singur orice legaturi si adaptari necesare".

Ultimatumul

Sa presupunem ca timpul dumneavoastra este limitat si ca nu aveti chef sa negociati. II abordati pe primul vanzator care va iese in cale si-i spuneti:

- lata despre ce e vorba... dumneavoastra vreti sa vindeti frigiderul asta, iar eu vreau sa-1 cumpar. Va dau pe loc 450 dolari, ultima oferta.

Cand va intoarceti pe calcaie si plecati, vanzatorul se va tine dupa dumneavoastra pana in strada? Nu. Eu nu cred asta. De ce? Pentru ca el nu are absolut nimic investit intr-o relatie cu dumneavoastra si nici in tranzactia globala. Mai mult decat atat, el se simte ofensat de abordarea dumneavoastra transanta. Cheia care face ca un ultimatum

să-și atingă scopul este întotdeauna măsura în care cealaltă parte investește timp și energie.

Gândindu-ne Ia acest principiu, să încercăm altă modalitate. Intrați dezinvolt la raionul de aparatură casnică mare la ora două într-o luni după-amiază, când activitatea este minimă. Ii spuneți vânzătorului:

- Aș vrea să văd toată gama dumneavoastră de frigidere.

De la două la patru, faceți-] să vă arate fiecare model din raion și să vă explice toate avantajele.

In cele din urmă, faceți remarca:

înainte de a mă hotărî, o să trebuiască să revin mâine cu soția mea.

Vânzătorul și-a pierdut deja două ore din timpul său cu 1 dumneavoastră.

Marți, tot Ia ora două, veniți cu soția. Căutați același vânzător. | Repetați procedeul de a examina fiecare model din raion. In sfârșit, îi spuneți:

- înainte de a ne hotărî, am dori să venim și cu un specialist în frigidere - soacra mea. Știe o grămadă de lucruri în domeniul ăsta. Ne vedem mâine după-amiază.

De-acum. vânzătorul are patru ore investite în dumneavoastră.

Miercuri, la ora fixată, intrați în raion cu soția și cu soacra. îl puneți pe vânzător să-și repete demonstrația până la patru, oră Ia care mormăiți:

Hm... știți ceva'? Nu prea reușesc sa mă hotărăsc. 1

Vânzătorul are acum sase ore din viață investite în dumneavoastră, j

Joi după-amiază. după cum era de așteptat, vă întoarceți singur și j spuneți: |

Ei, buna - vă amintiți de mine? As vrea să cumpăr un frigider.

Vânzătorul va răspunde cu o figură crispată:

Sper.

Dumneavoastră continuați:

- Uitați-vă... am numai acești 450 de dolari, plus o cutie de chibrituri, un stilou și opt cenți mărunt. îmi place foarte mult modelul ;ista. Vă rog... poate ajungem la o înțelegere.

Apoi, dacă el nu răspunde imediat, ridicați din umeri, vă răsuciți si o porniți încet către ieșire.

Va veni vânzătorul după dumneavoastră? Da. A făcut o investiție în situația asta și vrea să primească ceva pentru efortul pe care l-a făcut. Probabil că o să bombăne:

- Bine, bine! Mi-o fi ajuns și mie! Facem târgul.

De ce *acceptci* această „ultimă" ofertă a dumneavoastră (deși n-ați folosit chiar cuvântul ăsta)? Pentru că ați dat ultimatumul într-un asemenea mod, încât acceptarea sa este virtual garantată. V-ați prezentat ultimatumul într-o formă ușor de înghițit și l-ați silit pe vânzător să-și consume neobișnuit de mult timp cu dumneavoastră. El face o analiză de rentabilitate a situației si eeme în sinea sa: „Am șase ore investite în pisălogul ăsta. Dar tot e de preferat un rău cunoscut. Cine știe ce mă mai pândește acolo în stradă?"[4]

Ciupeala

Tactica pe care o numim „ciupeala" funcționează în același fel. Poate că nu cunoașteți termenul, dar când o să v-o descriu, veți avea un șoc al recunoașterii. în acest exemplu, voi presupune, pentru ușurința referinței, că sunteți bărbat. Dar aceeași situație se poate aplica și unei femei. Transferați doar mental cadrul de referință de Ia cel al unui magazin de îmbrăcăminte pentru bărbați la un magazin de rochii sau un butie.

Intrați într-un magazin elegant pentru bărbați, din zona centrului comercial al orașului în care locuiți, ca să vă cumpărați un costum. Se căsătorește cineva apropiat și vreți să arătați bine la nuntă. Pentru că lățimea reverelor la bărbați se schimbă de la an Ia an, datorită unei

demodări planificate, vă preocupă stilul. De aceea aveți în buzunar un centimetru de croitorie.

- Pot să vă ajut? vă întreabă un vânzător.

- Cred că da... răspundeți dumneavoastră, încruntându-vă gânditor.

Timp de trei ore și jumătate faceți naveta de la un cuier la altul și de la un costum la altul, măsurând laborios reverele, urmărit permanent de vânzător, care nu îndrăznește să vă părăsească pentru că dumneavoastră îi puneți întruna întrebări despre lățimea umerilor, elapele de la buzunare, croiala mânecilor, manșete și numărul de nasturi. Repetați la nesfârșit:

- Cât timp va rămâne la modă costumul acesta?

Când vânzătorul își oferă opinia avizată, dumneavoastră îl întrebați:

- Sufiteți sigur?

După ce ați ^examinat treizeci și nouă de costume și ați pipăit șaptezeci și opt de revere, iar vânzătorul, cu chipul de-acum împietrit, este gata să „explodeze", dumneavoastră spuneți:

- Cred că o să iau costumul acela marca Hickey-Freeman, la 370 dolari- cel de acolo... cu dungulițele foarte discrete.

Vânzătorul suspină de ușurare. încercând să rămână calm, murmură:

- Sunteți amabil să mă urmați?

Vă va conduce în spate, într-o cămăruță cu oglinzi, unde croitorul magazinului face modificări. Dumneavoastră scoateți costumul cu care sunteți îmbrăcat, îl puneți pe cel Hickley- Freeman, pe care urmează să-1 cumpărați, și vă urcați pe un postament special, de lemn, în fața unei oglinzi. Lângă dumneavoastră se află vânzătorul care, oarecum relaxat acum, scrie bonul si își calculează comisionul.

Mai jos, iată de platforma pe care-dumneavoastră vă plimbați dintr-o parte in alta, stă sprijinit pe un genunchi un domn în vârstă,

cu spinarea încovoiată, cu ace de gămălie în gură și un centimetrii de croitorie după gât. El își scoate cinci ace din gură și le înfige în stofă.

Peste câteva clipe, face cu creta câteva x-uri pe fundul pantalonilor, apoi mai trage vreo șapte centimetri la răscroitura dintre picioare. In li mp ce face aceste lucruri, mormăie cu un accent pe care nu-1 pot defini:

- Asta e un costum frumos. Cade bine pe dumneavoastră.

Oriunde v-ați duce, tipul ăsta în vârstă are un accent. Sau poate că nu e un accent - ci acele din gura lui.

In acest moment, dumneavoastră întoarceți capul spre vânzător și întrebați foarte firesc:

- Și ce fel de cravată se dă gratis la costumul ăsta?

Vânzătorul se oprește din scris. Se uită la bătrânul de pe podea. Bătrânul își înalță capul, neștiind dacă poate să mai înfigă un ac sau să mai facă un semn cu creta. Dă drumul răscroiturii dintre picioare. Tot pantalonul se duce în față cu șapte centimetri.

Asta este ceea ce se numește „ciupeală".

Ce se petrece în mintea vânzătorului, după ce se potolește primul val de revoltă? El bombăne în sinea sa: „Dobitocul ăsta mi-a luat deja trei ore și jumătate din timpul meu. Nu mi-am luat pauza de cafea. M-am spetit punându-i treizeci și nouă de haine pe spinare. Am stat si m-am uitat cum tontul a măsurat șaptezeci și opt de revere. Bun: astea s-au dus pe apa sâmbetei. Ce mi-a rămas? Ce mai pot salva din dezastrul ăsta? O vânzare de 37 de dolari, din care iau comision 60 de dolari. De dragul celor 60 de dolari, cred că pot să pun din buzunar 7 dolari și să-i cumpăr caraghiosului o cravată. Sper doar să nu-1 mai văd niciodată.

Veți obține cravata aceea? Bineînțeles. Veți câștiga dragostea și admirația vânzătorului? Asta este cu totul altceva. El vă va da o cravată gratis datorită implicațiilor sale emoționale în situația respectivă, nu datorită afecțiunii lui pentru dumneavoastră.

Ar 11 avut efect ciupeala dacă el *n-ar fi investit* neobișnuit de mult timp în dumneavoastră? Nu. Succesul unei ciupeli este direct proporțional cu durata de timp investită. Dacă nu se, investește timp, nu există miză. De aceea trebuie întotdeauna să faceți cealaltă parte să investească în situația respectivă. Și tot din acest motiv, trebuie să abordați întotdeauna o negociere într-o manieră cooperantă, ca și cum ați fi avid de ajutor.

Ajutați-mă

Atunci când doriți să lăsați impresia să sunteți avid de ajutor, trebuie să adoptați o conduită opusă celei de „știe-tot". Ce urmăriți atunci când vă comportați ca și cum ați ști tot? Gândiți-vă la niște înalți funcționari din industria privată sau chiar funcționari guvernamentali. Datorită mitului popular care le dictează cum trebuie să arate și să se poarte, aceste persoane cu funcție de conducere se străduiesc să creeze o imagine impresionantă.

Această imagine este o problemă de cosmetizare artistică. Este o combinație de Robert Redford sau Robert Goulet, într-o zi bună a lor, glazurată cu un strop de Lorne Greene în chip de comandant al navei spațiale *Battlesiardalactica* (sau, încă și mai bine, pe Ponderosa, cu Hoss, Little Joe și Adam galopând după el). Acest funcționar stereotip este ușor încărunțit la tâmple, deși are în rest un păr bogat, aranjat cu lYiăiestrie. Maxilarul îi este pătrat și proeminent. Vocea îi este profundă și răsunătoare. Strângerea lui de mână este destul de fermă pentru a privi încheieturile degetelor. Are un mers viril. („Hei, fiți atenți! Trece un înalt funcționar!") întotdeauna mormăie „Mă bucur să vă văd!" fie că este adevărat sau nu.

Dacă treziți acest funcționar cosmetizat la miezul nopții, după ce a băut și a petrecut în exces, va sări din pat și va exclama: „Hei, atenție! Se scoală un înalt funcționar! Mă bucur să vă văd!"

Dacă 11 întrebați apoi: „Spuneți-mi, domnule, ați avut vreodată vreun coș?" el va răspunde ,,Ha?u. înțelegeți, el *nu a avat* niciodată un coș!

Acest model stereotip, gol în interior, este un fals. Este o sperietoare, deoarce este dăunător pentru propria persoană (si obositor, de asemenea) să umbli întotdeauna cu spatele drept și plin de demnitate, debordând de experiență și cunoaștere. De asemenea, este dăunător pentru propria persoană să le prefaci întotdeauna că știi tot. Dar esle benefic să spui din când în când echivalentul lui „Nu știu... ajutați-mă!'\ Recunoașterea faptului că nu deținеți toate răspunsurile vă umanizează și îi face pe alții să fie mai receptivi la abordarea dumneavoastră.

Slăbiciunea ca putere

In negociere, adeseori e mai bine să fii prost decât deștept, frecvent este mai bine să fii incorect decât corect si de multe ori slăbiciunea poate fi de fapt putere. Deci obișnuiți-vă să spuneți din când în când „Nu știu", „Nu înțeleg", „De câtăva vreme nu mai reușesc să vă urmăresc" sau „Ajutați-mă", când aceste expresii corespund scopurilor dumneavoastră.

Gândiți-vă la propriile dumneavoastră experiențe când aveți dc-a face cu proști. Ce se întâmplă cu toate argumentele și logica dumneavoastră sofisticată si cu datele exhaustive când aveți în față un cretin care nici măcar nu înțelege despre ce vorbiți? Evident, mijloacele dumneavoastră de convingere nu fac doi bani.

Ati încercat vreodată să negociați cu cineva de care vă dați seama că are dificultăți de înțelegere saLt de' vorbire? De exemplu. închipuiți-vă că eu aș încerca să negoeiez cu dumneavoastră și că dumneavoastră vă bâlbâiți sau gângăviți sau vă prefaceți numai. Să zicem că eu aș spune:

- Bun, deci care este obiecția dumneavoastră față de încheierea acestei tranzacții?

Dumneavoastră rostiți:

- U... u... u...

Eu spun:

- Ușurel. Ce încercați să-mi ziceți?

Dumneavoastră răspundeți:

- U... u... u...

Eu întreb:

- Asta înseamnă unu?

Dumneavoastră încuviințați din cap.

- Bun, ce *este* unu?

Dumneavoastră răspundeți:

- Pre... pre... pre...

Eu spun:

- Asta înseamnă prețul?

Dumneavoastră încuviințați dând din cap.

- Bun, acum ne înțelegem. Ce este doi?

Dumneavoastră răspundeți:

- Cal... cal... cal...

Eu zic:

- Asta înseamnă calitatea?

Dumneavoastră dați din cap că da... și tot așa.

Ce ați spus dumneavoastră? Nimic. Dar eu ce fac? Vă ajut în argumentare și investesc timp în această situație, ceea ce de fapt vă dă dumneavoastră controlul situației: sunteți servit, cum spun cartoforii.

Soția mea afirmă că întotdeauna ridic vocea atunci când vorbesc cu orbii. De ce? Presupun că, inconștient, încerc să-i fac să vadă!

Slăbiciunea însăși poate deveni o pârghie în negociere. Să presupunem că o bancă importantă telefonează unui client pentru a-și

exprima nedumerirea față de o întârziere în restituirea unui împrumut. însemnat. Debitorul răspunde:

- Mă bucur să vă aud, pentru că situația noastră financiară s-a deteriorat de curând. De fapt, singura noastră șansă de a evita falimentul este ca dumneavoastră să reduceți rata dobânzii la primă sau primă plus unu și jumătate la sută și să amânați plățile la împrumutul propriu-zis pentru cel puțin un an.

Tocmai poziția neajutorată a debitorului subminează puterea și capacitatea de tranzacție a creditorului.

*

„Nu înțelegem"

In special când vă confruntați cu persoane din alte regiuni și culturi, limba este adeseori folosită ca o falsă barieră. Eu sunt foarte conștient de aceasta deoarece, cu mulți ani în urmă, am văzut trei japonezi care reprezentau JAL (Japan Air Lines) folosind această strategemă când au negociat cu un grup numeros de înalți funcționari, foarte versați, de la o corporație americană.

Prezentarea pe care le-a făcut-o compania orientalilor a fost copleșitoare. A început la opt dimineața *Si* a durat două ore. Cu ajutorul unor diagrame de zbor, a unor imprimate complexe de computer și a altor date care susțineau prezentarea, trei proiectoare aprindeau pe ecran imagini în stil Hollywood, justificând prețul cerut. Am fost acolo, la masa din sala de conferințe si, dati-mi voie să vă spun, că era ca în Disneyland.

Cât a durat acest spectacol de circ, cei trei japonezi au stat în tăcere la masă și nu au spus nimic.

In cele din urmă, cu chipul strălucind de speranță și mulțumire de sine, unul din principalii funcționari americani a aprins din nou luminile și s-â întors spre japonezii impasibili.

- Ei bine... ce ziceți?

Unul dintre japonezi a zâmbit politicos și a răspuns:

- Nu înțelegem.

înaltul funcționar a devenit livid.

- Cum adică nu înțelegeți? *Ce* nu înțelegeți?

Alt japonez a zâmbit politicos și a răspuns:

- Nimic.

*\

II studiam pe funcționarul frustat și am crezut că o să facă un atac de cord.

- De când? a întrebat el.

Cel de-al treilea japonez a zâmbit politicos și a răspuns:

- De când s-au stins luminile.

Funcționarul s-a sprijinit de perete, și-a slăbit cravata scumpă și a gemut descurajat:

- Ei bine... ce vreți să facem noi?

Cei trei japonezi au rostit acum la unison: *

- Ați putea s-o luați de la început'?

Cine era acum servit? Cine păcălea pe cine? Ar putea oare cineva să repete o prezentare de două ore și jumătate cu un entuziasm și o convingere care să se apropie măcar cât de cât de cele inițiale? Prețul cerut de corporație s-a dus pe apa sâmbetei. ' .

• Morala: Nu vă grăbiți să „înțelegeți" sau să dovediți cât sunteți de deștept la începutul unei întâlniri. Supravegheați-vă raportul dintre cel care ascultă și cel care vorbește. învățați să puneți întrebări, chiar și atunci când *credeți* că știți răspunsurile.

Mai mult de atât, dacă îi abordați pe ceilalți cerându-le ajutorul, acest fapt tinde să instaleze un climat propice unei relații reciproc avantajoase. In cel mai rău caz, veți determina partea cealaltă să facă o investiție care în final va spori, spre avantajul dumneavoastră,

Cum să **faceți ca un ultimatum să aibă efect**

In unele dintre exemplele discutate anterior s-au folosit ultimatumuri. La acestea se apelează în mod obișnuit, fie de către un părinte care îi face unui copil „ultima propunere" privind un armistițiu sau de un sindicat care se apropie de limită într-o tranzacție colectivă.

Pentru ca un ultimatum să reușească, el trebuie să satisfacă patru criterii:

{.Glazura c/e pe prăjitura. Cealaltă parte trebuie să nu aibă nici o altă opțiune sau să fi investit atât de mult, încât să nu poată pleca aruncând cărțile. Deci un ultimatum trebuie să vină la sfârșitul unei negocieri, niciodată la început. Nu puteți pune glazuja pe o prăjitură până n-o coaceți.

l.Blând și ușor de înghițit. Cuvintele folosite nu trebuie niciodată să minimalizeze sau să ofenseze cealaltă parte. Ultimatumurile „dure", cum ar fi: „Asta-i ultimul meu cuvânt" sau „Ori așa, ori deloc" se autodistrug. Ultimatumurile „blânde" sunt ușor de înghițit pentru că nu fac decât să prezinte situația în care vă găsiți. De exemplu: „înțeleg, desigur, situația dumneavoastră dificilă. Poziția dumneavoastră este valabilă, dar eu atâta am. Ajutați-mă".

3.0 *rețeta la care nu se poate interveni.* Este întotdeauna înțelept să vă susțineți poziția finală cu o formă oarecare de documentație sau legitimitate. Exemplu: „Meritați cât cereți. Aș vrea să vă pot da acești bani, dar atât este bugetul meu!".

Prezentarea la vedere a „bugetului oficial", care constă în semne negre pe hârtie albă, de obicei are efect. Alte referiri, cum ar fi: „Aceasta ar fi o violare a recomandărilor prezidențiale privind salarizarea", „Ministerul de finanțe n-o să ne permită*' sau „Ar fi împotriva politicii companiei" sunt de asemenea extrem de eficiente.

Chiar si fără documentația doveditoare, toți am fost deconectați de afirmații ca : „Dar toți *prietenii* mei se duc!" sau „Dacă vă lăsăm *pe dumneavoastră* să faceți asta, după aceea *toți* ne vor cere același lucru!"

A.Selectarea dintr-un meniu limitat. Nu lăsați niciodată cealaltă parte fără alternative. Nu afirmați niciodată: „Ori asta, ori nimic!". Mai degrabă, structurați situația în așa fel încât să le permiteți să facă alegerea, una dintre opțiuni fiind evident mult mai de dorit pentru ei - cel puțin în comparație cu cealaltă.

De exemplu, să presupunem că eu aș vrea să vă angajez pe dumneavoastră pe un post din compania mea. Dumneavoastră doriți un salariu de 50 000 de dolari *, dar eu nu-mi pot permite să vă plătesc mai mult de 30 000 de dolari. Voi spune ceva de genul: „Dacă vreți bine, dacă nu, nu!"? Nu. Este jignitor. In loc de asta, vă spun: „Meritați atât cât cereți. Este rezonabil. Totuși, eu doar atât va pot oferi în această categorie de salarizare: între 28 000 și 30 000 de dolari. Ce alegeți?

Evident, dumneavoastră ați răspunde: „Accept 30 000 de dolari".

Eu protestez ușor, ca și cum dumneavoastră-ați fi în avantaj: „N-ați putea să reduceți la 29 000 de dolari?"

Dumneavoastră spuneți: „Nu... Vreau 30 000".,

Eu suspin, apoi capitulez. „Fie! Dacă sunteți atât de insistent, sunt si eu de acord. Rămâne la 30 000".

Aceeași tehnică a meniului limitat este eficientă chiar si în situații dramatice. In august 1977, niște croați au deturnat un avion al companiei TWA care urma să plece de pe aeroportul La Guardia din New York spre aeroportul O'Hare din Chicago. Pentru a trage de timp, avionul a fost pilotat pe o rută sinuoasă peste Montreal, Newfoundland, Shanon, Londra și în cele din urmă spre aeroportul

* *h S.UA., soloriul se negociază anual nu lunar (n,t)*

Charles de Gaulle de lângă Paris, unde autoritățile franceze i-au împușcat cauciucurile, -

Avionul a stat pe pistă timp de trei zile. In cele din urmă, poliția franceză, îndeplinind criteriile mele, a dat teroriștilor un ultimatum cu meniu limitat, pe care îl voi parafraza după* cum urmează:

- Fiți atenți, băieți... voi puteți să faceți ce vreți. Totuși, să știți că a sosit poliția americană și dacă vă predați și plecați cu ei acum în Statele Unite, o să luați doi până la patru ani de închisoare, cel mult. Asta înseamnă că o să scăpați, de fapt, cam în zece luni.

Așteptând un moment ca acesta să-și producă efectul, francezii au continuat.

- Dar dacă trebuie să vă capturăm noi, pedeapsa este executarea, potrivit legii franceze. Ei... ce vă hotărâți să faceți?

Fie că o credeți sau nu, piraților aerului au hotărât să capituleze și să-și încerce norocul cu sistemul judiciar american.

PARTEA A DOUA:

CELE TREI VARIABILE CRUCIALE

*

Fantasmele sunt adevărata sursă a neputinței
Nu putem stăpâni ceea ce nu înțelegem.

Charles Reich

Există un moment mișcător în piesa lui Arihur Miller, *Moartea unui comis voiajor,* când Willy Loman se îndreaptă spre fratele său bogat și întreabă patetic:

- „O, Ben, cum ai reușit să faci asta? Care e răspunsul?"

Pentru noi toți - învinși și învingători deopotrivă - Willy întreabă care este formula atotcuprinzătoare a succesului în jocul vieții.

Dacă viața e un joc, negocierea e un mod de viață. Dacă vreți să reușiți, trebuie să încercați să înțelegeți jocul în deplinătatea sa.

Inițiaytebuie să vă orientați în lumea reală - să vedeți lucrurile așa cum sunt ele de fapt, iară a emite judecăți. De asemenea, se-ntâmplă extrem de frecvent ca oamenii să-și privească propria situație în mod selectiv și să-și formuleze propria lor judecată morală. Evitați acest

• subiectivism, deoarece nu poate decât să se transpună într-o gândire bazată pe iluzii. Deși subiectul și interpreții se schimbă de la o negociere la alta, „ingredientele" esențiale sunt trei si ele rămân aceleași.

Vizualizați cu ochii minții următoarea scenă: mai mulți bărbați, cu chipurile atât de impasibile *$t* cât și-o pot impune, înghesuiți în jurul

unei mese, într-o cameră plină de fum. Este noaptea târziu. Ce fac ei? încearcă să hotărască ceva angajându-se într-o competiție strategică," o competiție guvernată de precedent și de ritual. Care este obiectul competiției? Ar putea fi foarte simplu politica, pocherul... sau o negociere.

In politică, pocher și negociere, succesul nu provine din a te ține tare pe poziție, ci din analizarea situației totale, în așa fel încât să știi să-ți joci cărțile cu abilitate. Chiar și jucătorul cel mai abil și aflat în situația cea mai bună nu progresează decât dacă ia în considerație realitățile dure care îi influențează pe toți ceilalți. înțelegeți deci, pentru a influența un rezultat - în politică, pocher sau negociere - trebuie să analizați în mod realist poziția celeilalte părți, ca și pe a dumneavoastră proprie, în lumina celor trei variabile interdependente și omniprezente:

1. PUTEREA
2. TIMPUL
3. INFORMAȚIA

De credeți că puteți sau, nu puteți,
aveți întotdeauna dreptate.

Henry Ford I

4. Puterea

-Ceva mai înainte, am defenit puterea drept capacitatea sau abilitatea de a induce îndeplinirea unor lucruri... de a exercita un control asupra oamenilor, evenimentelor, situațiilor, propriei persoane. In sine, această capacitate nu este nici bună nici rea. Nu este nici morală, nici imorală. Nu este nici etică, nici lipsită de etică. Este neutră.

Puterea este un mod de a ajunge dintr-un loc în altul. Să spunem că în prezent vă aflați în poziția A (situația sau neplăcerile dumneavoastră, prezente). Doriți să ajungeți în poziția B (obiectivul, scopul sau destinația dumneavoastră). Puterea vă dă posibilitatea să treceți de la A la B. Vă dă posibilitatea de a vă schimba realitatea pentru a vă realiza scopul respectiv.

„ Puterea " este uri concept care are conotații urâte. De ce? Pentru că sugerează o relație de la stăpân la sclav, în care o parte o domină pe cealaltă. Această incriminare mascată nu mai corespunde realităților vieții. Când persoanele avizate se plâng de putere, aceasta se datorează unuia dintre următoarele două motive:

1. Nu ie place modul în care este folosită. Este întrebuințată într-un mod manipulator, coercitiv sau dominator, puterea *asupra* mai degrabă decât puterea *sa.* Se abuzează de putere și critica este valabilă; ;

2. Nu sunt de acord cu scopul puterii. Dacă rezultatul sau destinația urmărită este considerată a fi coruptă și exploratoare, nici chiar mijloacele cele mai adecvate nu vor face acel rezultat acceptabil.

Cu excepția acestor exemple, nu văd altă obiecție față de folosirea puterii. Puterea n-ar trebui să fie niciodată un scop în și prin sine. Ar trebui să fie mijlocul de transport spre o destinație. Dacă despărțim puterea de numeroasele sale scopuri posibile, acestea pot fi încântător de „bune" sau abominabil de ..rele", dar puterea de a pune în aplicare aceste scopuri este o forță neutră, ca electricitatea sau ca vântul. Si iată, dumneavoastră și cu știm că electricitatea nu este în întregime rea numai pentru că din când în când cineva se curentează. Aerul, sub formă de vânt, nu este rău numai că uneori se învârtește în tornade. în cea mai mare parte a timpului, aerul doar intră și iese din plămânii noștri. Avem nevoie de el; în absența lui, organismul nostru s-ar autodistruge. De asemenea, avem nevoie de puterea de a ne proteja pe noi înșine și de a ne asigura că avem un control asupra propriilor noastre vieți.

Aveți multă putere. Folosiți-o pentru a vă îndeplini rațional obiectivele care sunt importante pentru dumneavoastră. Vă datorați dumneavoastră înșivă faptul că nu trăiți după cum cred alții că ar trebui s-o faceți.

Dacă sunteți conștient de o nedreptate - față de dumneavoastră sau de altcineva - aveți puterea de a acționa. Dacă yâ retrageți pentru că vă credeți neputincios („Ce se poate face de unul singur?"). Vă veți simți, fără îndoială, frustrat si nenorocit.

Când în societatea noastră oamenii cred că nu pot schimba nimic ca persoane individuale, este rău și pentru noi toți., Persoanele

„neputincioase" devin apatice și aruncă prosopul, ceea ce înseamnă că trebuie să-i ducă alții în spate sau că ei devin ostili și încearcă să demoleze un sistem pe care nu-l pot înțelege și pe care cred că nu-l pot controla. Lumea noastră este străbătută de această atitudine. Unele dintre simptome sunt scăderea productivității și violența.

Lynette „Squeaky[44] Fromme a fost una dintre persoanele cârca devenit ostilă. Ea a încercat să-l împuște pe președintele Gerald Ford. După arestarea sa, a explicat: „Când cei din jur te tratează ca pe un copil și nu dau atenție spuselor tale, trebuie să faci *ceva*\"

Acest „ceva" pe care l-a făcut Squeaky a fost psihopatie și autodistructiv. Autopercepția ei era complet ruptă de realitate. Nu și-a dat seama că avea și alte alternative care, din punct de vedere social, - erau acceptabile și legale. Nu și-a dat seama că un act criminal, indiferent de obiectivul său, este aproape întotdeauna un abuz de putere.

In esență, puterea este neutră. Este un mijloc, nu un scop. Este indispensabilă pentru sănătatea mintală și supraviețuirea neagresivă - și se bazează pe percepție.

Dați-mi voie să ilustrez ce am în vedere atunci când spun că aveți putere *d&$<i percepeți* că o aveți. Imaginați-vă un deținut într-o celulă izolată. Autoritățile i-au confiscat șireturile de la pantofi și cureaua, pentru că nu vor ca el să-și iacă singur rău. (1 le păstrează pentru mai târziu). Nenorocitul își târăște picioarele măsurând celula de la un capăt la altul, ținându-și pantalonii cu mâna stângă, nu pentru că nu are curea, ci pentru că a slăbit cu șapte kilograme. Mâncarea care i se vâră pe sub ușa de oțel e formată din lături și el refuză să le mănânce. Dar acum, în timp ce-și trece vârful degetelor peste coaste, nările lui ' prind aroma unei țigări Marlboro, marca lui preferată.

Gest în ringul de box, echivalent cu recunoașterea înfrângerii (n.t.)
**" Din limba engleza = „ chițăita" sau „pițigăiata" (n.t.)*

Printr-o ferestruică din ușă, vede cum gardianul singuratic trage în piept un fum apoi expiră-în extaz. înnebunit după o țigară, deținutul ciocănește încetai respectuos în ușă, cu degetele de la mâna dreaptă.

Gardianul se apropie agale și mormăie disprețuitor:

- Ce vrei?

Deținutul răspunde:

- Aș vrea o țigară, vă rog... un Marlboro, din care fumați și dumneavoastră.

Gardianul îl percepe în mod eronat pe deținut ca lipsit de putere, așa că pufnește batjocoritor și-i întoarce spatele.

Deținutul percepe situația altfel. El este conștient de opțiunile lui; este dornic să-și verifice presupunerile și să-și asume riscurile. Deci ciocănește din nou la ușă cu degetele de la mâna dreaptă, de data asta imperativ.

Gardianul, suflând acum un nor de fum, își întoarce enervat capul.

- Acum ce mai vrei?

Deținutul răspunde: , %.

- Te rog, aș vrea o țigară de la dumneata, în următoarele treizeci de secunde. Dacă n-o capăt, o să mă dau cu capul de peretele de beton până când mi-l fac terci și-mi pierd cunoștința. Când conducerea închisorii o să mă adune de pe jos și-o să mă reanimeze, o să jur că *dumneata* ai făcut-o.

Sigur, n-o să mă creadă pe mine, dar gândește-te la toate audierile la care va trebui să iei parte și la comisiile în fața cărora o să depui mărturie. Gândește-te la rapoartele pe care o să le completezi în trei exemplare și la toată hârțogăraia administrativă în care o să te încurci - *toate astea ca șa nu-mi dai un prăpădit de Marlboro!* Numai o țigară și promit să nu te mai deranjez.

Și gardianul strecoară o țigară prin ferestruica din ușă? Da. I-o aprinde? Da. De ce? Pentru că gardianul a făcut o analiză rapidă a costurilor și beneficiilor situației.

In orice condiții, este probabil că vă aflați într-o situație mai bună decât prizonierul care-și ține pantalonii cu mâna stângă. El a vrut un Marlboro și l-a obținut. *In limite rezonabile, puteți obține orice vreți dacă sunteți conștient ele opțiuni, dacă vă verificați presupunerile, dacă vă asumați riscurile calculate abil, pe baza, unor informații solide și dacă credeți că aveți putere.*

Formula este aproape hilar de similară. Credeți ferm că aveți putere și veți transmite această impresie de încredere în sine și* celorlalți. Dumneavoastră sunteți cel care hotărâți cum vă văd, vă cred si cum reacționează ceilalți fată de dumneavoastră.

Pentru a mă exprima succint, puterea este impresia că puteți și chiar ați fi în stare să provocați intenționat efecte despre care ei cred că i-ar putea ajuta sau i-ar putea leza. Deși puterea, ca și frumusețea, există numai în ochii privitorului ... ea începe cu dumneavoastră.

Fiindcă tot vorbim despre putere ca existând în ochii privitorului, vă aduceți aminte de filmul *Vrăjitorul din Ozl* Există, în acel film, o persoană care exercită foarte multă putere: Vrăjitorul cel Mare, puternic și grozav. El o face pe Doroteea și pe prietenii ei să piardă mult timp pentru a înfăptui niște lucruri foarte primejdioase, ca de pildă, să fure coada de mătură a Vrăjitoarei de la Apus. Ei își riscă supuși viețile în îndeplinirea acestui scop pentru că își închipuirea Vrăjitorul are putere.

La sfârșitul filmului, când Toto, cățelul, smulge draperia, cine se dovedește a fi Vrăjitorul? Doar un moșneag plin de ifose, cu o mașină de scos fum și una de făcut zgomot. In realitate, bătrânelul n-avea nici o putere, dar exercita foarte multă pentru că toată lumea era convinsă că el o are. Până la demascare, impresia tuturor se baza pe impresia Vrăjitorului despre sine.

* *Aluzie lo proverbul englez; Beouty îs in the eyes of the beholder (co echivolent în româno: Nu-l frumos oe e frumos e frumos ce-ți ploce ție)*

** *Film pentru copii, după romonul cu oceloși titlu de L Fronk Boum (n.t)*

Spre deosebire de Vrăjitor, dumneavoastră nu aveți nevoie să mimați puterea. *Aveți la degetul mic mai multe surse de putere decât va dați seama!*

h Puterea competiției

Ori de câte ori creați competiție pentru ceva ce se află în posesia dumneavoastră - în exemplul cu magazinul Sears, banii - valoarea respectivei posesiuni crește. Evident, cu cât mai mulți oameni vor banii dumneavoastră, cu atât banii respectivi vor valora mai mult.

Aceasta nu se aplică numai la produse sau servicii, dacă sunteți cel care vinde, si Ia bani, dacă sunteți consumator, ci si la ceva abstract, cum ar fi o idee. Să presupunem că eu sunt șeful dumneavoastră de la serviciu, iar dumneavoastră vă năpustiți în biroul meu și spuneți:

- Herb! Am o idee grozavă... o idee nouă care e trăsnet, zău!

Dacă eu vă întreb apoi:

- Ai mai discutat-o cu altcineva?

Și dumneavoastră îmi răspundeți:

- Da, cu alți câțiva șefi, dar ei cred că nu prea merită! Va face acest răspuns ca valoarea ideii să crească în ochii mei? Nu. Ideea dumneavoastră se davalorizează pentru că nu există competiție pentru ea.

Dar dacă, drepi răspuns Ia întrebarea mea, dumneavoastră răspundeți:

- Da... Am mai discutat-o si cu alții cu aceeași funcție ca tine si mi-au spus că ar vrea să audă mai mult despre asta, pentru că pare uluitoare!

Reacția mea va fi:

- închide ușa, ia loc și spune-mi tot!

Pentru că v-ați făcut ideea valoroasă și de dorit prin crearea unei competiții.

Continuând cu puterea competiției, când este mai ușor să obțineți o slujbă, când aveți deja una sau când nu aveți? Bineînțeles, răspunsul este că obțineți mai ușor o slujbă când deja aveți una.

Gândiți-vă la acest scenariu: faceți cerere pentru un anumit post. Dintr-un motiv oarecare, sunteți șomer de un an. Eu vă examinez calificările și întreb politicos:

- Cedați făcut, în anul care a trecut, ca să nu pierdeți contactul cu profesia?

Dumneavoastră vă dregeți glasul și spuneți:

- Nu mare lucru.

îmi spuneți că ați făcut reparații la domiciliu... sau că ați acordat consultantă.

Eu râspund:

- Mulțumesc, o să vă caut eu.

Acum, neliniștea dumneavoastră vă va face să vă pierdeți controlul si izbucniți:

- Dar când? Mi-ați putea preciza o dată?

Eu îmi dau seama că sunteți stresat pentru că vă lipsesc alte opțiuni și mă gândesc: „Cât.de bun poate să fie omul ăsta, dacă nu-l mai vrea nimeni?". Deci zâmbesc rece și răspund la întrebarea dumneavoastră astfel:

- Biroul nostru va lua legătura cu dumneavoastră în viitorul apropiat.

Dumneavoastră vă umeziți buza inferioară si șoptiți:

- Dar când anume?

Eu încerc să-mi mai încălzesc zâmbetul în timp ce mă gândesc: „Ce contează? Tot nu te duci nicăieri!"

Să trecem la alte scenarii. Aveți nevoie de un împrumut. Sunteți îngrijorat deoarece, ca „persoană obișnuită" în economia de azi, știți că nu sunteți singurul în criză de bani.

V-au bătut băncile la ușă oferindu-vă serviciile lor? Nu.

In cele din urmă, după ce o duceți așa o vreme, vă faceți destul cQraj pentru a intra în instituția financiară locală. Este o strategie bună să-rl abordați pe funcționarul care acordă împrumuturi, ezitând și făcând termenele și să-i spuneți cam așa: „Vă rog, să mă ajutați. Sunt lefter. Salvați-mi familia de grozăvia falimentului. Nu am garanții și probabil n-o să pot restitui ce-mi împrumutați, dar veți fi răsplătit pe lumea cealaltă pentru generozitatea dumneavoastră"? Acest *nu* este o abordare care are efect.

Iată un mod de abordare pe care îl puteți folosi: dacă sunteți bărbat, puneți-vă un costum gri, din trei piese, ca pentru un împrumut de la bancă. Dacă sunteți femeie, îmbrăcați un taior cu un aspect sobru. Purtați un ceas de mână scump, de aur, si o cheie Phi Betta Kappa [1], dacă puteți împrumuta vreuna. Puneți pe trei dintre prietenii dumneavoastră cei mai buni să se îmbrace,în același fel. Străbateți banca cu un aer care să spună: „Atenție! Sunt un înalt funcționar care trece pe la bancă. Păstrați distanta cu banii voștri scârboși... N-am nevoie de ei! Eu merg să pun o scrisoare la poștă!' Faceți așa și funcționarul de la împrumuturi o să se țină după dumneavoastră până-n stradă și o să vă urmeze cu răsuflarea tăiată pe jumătate din drumul spre casă.

întâmplător, ceea ce tocmai v-am descris este ce numesc eu Teoria Bert Lance pentru a face rost de bani. Vi-1 amintiți pe Lance? El a deținut funcția de director al bugetului federal sub președintele Jimmy Carter. Prin folosirea strategemei „Păstrați distanța cu banii voștri scârboși", el a obținut 381 de împrumuturi de la 41 de bănci: împrumuturi totalizând peste douăzeci de milioane de dolari.

[1] *Societate onorifica a studenților americani, înființată în 1776 (n.t)*

Douăzeci de milioane de dolarii De ce s-au concurat băncile una pe alta pentru a-i împrumuta sume uriașe lui Lance? Din trei motive:

1. Pentru că îi împrumutau bani și alte bănci, ceea ce din- toate punctele practice de vedere înseamnă că avea un credit de prima mână;

2. Pentru că băncile credeau că el nu are neyoie de bani. Aceasta era impresia lor, bazată pe faptul că el se comporta blazat. Părea să nu aibă nici o grijă pe lume. Atitudinea lui Lance sugera că el le face băncilor o favoare dându-le *ocazia* să-i împrumute bani;

3. Cel mai important, pentru că el avea evident mai multe operațiuni - pe care le-a „muls" cât a putut. Opțiunile sale au fost că putea împrumuta de la orice bancă voia, alegând și selectând cum i se părea lui mai bine. Această situație a împins băncile într-o concurență pe viață și pe moarte pentru a-i vârî bani în mână.

Când aceleași bănci au aflat că Lance avea o nevoie disperată de acele împrumuturi pentru a restitui alte împrumuturi, sursele lui au secat.

Dar ce vreau să subliniez este că Bert Lance si-a dat seama că are opțiuni și ie-a fructificat. El a scos bani din concurența pe care a generat-o. Trebuie să faceți același lucru ori de câte ori este posibil. Mai presus de orice, *nu vă angajați niciodată într-o negociere fără să aveți opțiuni.* Dacă faceți un asemenea lucru, cealaltă parte vă va trata superficial, ca în exemplele pe care vi le-am dat cu „caut o slujbă și am o idee".

2. Puterea legitimității

O altă sursă de putere aflată la dispoziția dumneavoastră este puterea legitimității.

In societatea noastră, oamenii sunt educați să privească orice este tipărit, cu veneraţie. Cuvintele, documentele și semnele tipărite au înglobată în ele autoritatea. Majoritatea oamenilor nu le contestă.

Eu vă spun fățiș că, de vreme ce vă negociați drumul prin viață, legitimitatea *poate* fi contestată și sfidată. De asemenea, vă sfătuiesc, tot fățiș, să folosiți puterea legitimității când este avantajos și să sfidați această putere când este avantajos s-o faceți.

Ceea ce tocmai am spus este atât de important, încât merită s-o repet: *Legitimitatea poate fi contestatei și sfidată. Folosiți, puterea legitimității când este avantajos pentru dumneavoastră să faceți astfel și sfidați această putere când este avantajos pentru dumneavoastră să faceți astfel.*

Iată un exemplu de *sfidare* a puterii legitimității: acum trei ani, Administrația financiară m-a chemat pentru o revizie contabilă de verificare a impozitelor mele. Cumpărasem o clădire căreia, mai mulți ani la rând, îi scăzusem valoarea de piață când îmi completasem declarația pentru impozite. In timpul unui control al declarației mele, un revizor contabil de la Administrația financiară a pretins, pentru a trece în procesul- verbal, că ar trebui ca valoarea de piață a clădirii să fie scăzută pe timp de treizeci de ani. Eu am spus, tot pentru procesul-verbal, că ar trebui să fie scăzută pentru douăzeci de ani. De ce am adoptat această poziție? Ei bine, atât scrisesem pe declarația de venituri impozabile și am considerat că este bine să fiu consecvent în timpul reviziei contabile.

Revizorul contabil a mormăit:

- O depreciere de treizeci de ani!

Eu am replicat:

- O depreciere de douăzeci de ani!

Cu o încruntare pe chip, el se întinse spre sertarul de jos al biroului, smulse un registru de acolo și îi răsfoi paginile.

- Uitați-vă, bombăni el, scrie chiar aici, în registru, treizeci de ani!

M-am ridicat, am ocolit biroul, am studiat pagina și am întrebat cu nevinovăție:

- In registrul acesta se menționează numele meu? Se indică poziția și adresa clădirii mele?

El a răspuns:

- Bineînțeles că nu!

Eu am contracarat:

- Atunci, nu cred că este registrul meu.

Pentru a-mi sublinia poziția, am început să trag alte registre de pe un raft din spatele lui.

El a protestat:

- Ce *facetil*

Eu i-am răspuns:

- Caut registrul *meu* - registrul în care e numele meu și clădirea mea.

Revizorul contabil a zis:

- Fiți serios, puneți-le înapoi în raft. Nu puteți contesta registrul ăsta!

- De ce nu? l-am întrebat eu.

El se strâmbă.

- Pentru că n-a mai făcut nimeni, niciodată, așa ceva!

l-am zâmbit:

- Ei... dați-mi voie să fiu eu primul!

Gândiți-vă la registrul pe care l-am sfidat cu succes. Era un statut legiferat de Congres? Nu. Era un decret dat și mai de sus? Nu. Era un document al Administrației financiare, care era produsul unei negocieri, alcătuit de birocrați pentru a interpreta o reglementare care era, la rândul ei, produsul unei negocieri. Deoarece înscrisurile din registru erau reziliatul final al unei negocieri, subiectul era negociabil.

Iată, acum, un exemplu de *folosire* a puterii legitimității. *Camera ascunsă* este de decenii o populară emisiune de televiziune relaizată

de Allen Funt. Emisiunea se bazează pe efectul incredibil al legitimității asupra celor mai mulți oameni, indiferent de sex, educație sau categorie socială. Intr-un episod transmis acum câțiva ani, Funt a închis statul Delaware timp de o oră și jumătate. Cum?' Atârnând o pancartă mare deasupra unei autostrăzi principale - un semn care spunea doar: *DELA WARE ÎNCHIS.*

Șiruri de mașini s-au oprit scrâșnind din frâne. Șoferii dezorientați coborau și se apropiau de Funt, care stătea în picioare sub semn în timp ce camerele ascunse filmau evenimentul. S-au înregistrat exclamații care variau pe tema: „Hei! Ce se întâmplă în Delaware?"

Funt arăta doar în sus și răspundea:

- Citiți semnul!

Șoferii se încruntau, se scărpinau în cap, se trăgeau de buza de jos. Unul a întrebat:

-' Când credeți că o să se redeschidă? Locuiesc aici si am si familia aici.

Evident, legitimitatea este extrem de puternică în societatea noastră. Bateți să vi se deschidă poarta puterii ei. Folosiți-vă capul și bateți și la poarta asumării riscului.

3. Puterea asumării riscului

*

Trebuie să fiți dispus să vă asumați riscuri în timp ce negociați. Asumarea unor riscuri implică o îmbinare a curajului cu simțul practic. Dacă nu vă asumați riscuri calculate, cealaltă parte vă va manipula. După cum spunea Flip Wilson, „înainte de a câștiga potul, trebuie să pui o monedă în mașină".

Un bărbat pe nume Smith'm-a abordat într-o pauză, la unul din seminarele mele recente, și mi-a spus:

- Herb, mă bucur că ai venit la sesiunea asta. Am o problemă. Eu și familia mea suntem pe cale să ne mutăm și am găsit o casă după care suntem înnebuniți. O numim casa visurilor noastre.

M-am uitat la el și i-am zis:

- Si? -

El a continuat:

- Și... cel care vinde vrea 150 000 de dolari, iar eu nu pot să dau mai mult de 130 000. Cum aș putea obține casa asta pentru 130 000 de dolari, când proprietarul cere cu 20 000 mai mult? Invață-mă o tactică de negociere-

. - L-am întrebat:

- Ce s-ar întâmpla dacă nu reușești să obții casa asta de vis?

El mi-a răspuns:

- Glumești? Cred că nevastă-mea s-ar sinucide și copiii ar pleca de-acasă!

Atunci am murmurat:

- Hm! Spune-mi... cam ce simți pentru soția și copiii tăi?

Răspunsul lui a fost:

- Ei, nu zău, Herb!... li iubesc foarte mult. Aș face orice pentru ei! *Trebuie* să obținem o reducere a prețului cerut.

Ia ghiciți! Cât a plătit Smith pentru casa visurilor lui, 130 000 de dolari sau 150 000? Aveți dreptate, a plătit 150 000. Cu atitudinea lui, a avut noroc că n-a dat chiar 160 000! Casa aceea însemna atât de mult pentru el, încât nu era pregătit să riște s-o piardă. Pentru că îi păsa prea mult (morala: să vă pese, dar niciodată *atât de mult),* el nu-și permitea nici o nesiguranță („Poate că mai e și altă casă care m-ar putea interesa..."), o nesiguranță care l-ar fi putut-face pe cel care o vinde să reducă prețul. El s-a ținut de firul electric sub tensiune,. ca să mă exprim așa, și n-a putut să-i dea drumul pentru că nu avea nimic altceva de care să se sprijine. Rezultatul a fost că a plătit de i-a ieșit pe nas. Tineti minte: când simțiți că *trebuie* să obțineți ceva, veți

plăti întotdeauna până la ultimul bănuț. Vă puneți singur într-o situație în care cealaltă parte vă poate manipula cu ușurință.

Asumarea riscurilor în mod inteligent presupune o cunoaștere a „șanselor", plus o stare de spirit filozofică, în care să fiți pregătit să ridicați din umeri și să treceți peste o pierdere acceptabilă fără să vă văicăriți („Se mai întâmplă, nu poți să câștigi întotdeauna"). Evident, prețul pe care trebuie să-l plătiți pentru orice progres este riscul unei nereușite.

Când spun că trebuie să fiți dispus să vă asumați riscuri, nu înseamnă că pledez să faceți ceva idiot, cum ar fi să vă riscați toate economiile pe o singură învârtire a unei rulete din Las Vegas. Nu vă propun să vă asumați riscuri neobișnuite, care v-ar putea ispiti apoi să vă tăiați venele dacă roata norocului se oprește la alt număr. Eu vă *sugerez* să vă asumați riscuri moderate sau ușor mai crescute, pe care să vi Ie puteți permite fără a sta cu sufletul la gură față de posibilele consecințe nefavorabile.

îngăduiți-mi să vă dau un exemplu de calcul al șanselor, urmat de o sugestie privind modul în care să vă faceți riscurile mai tolerabile. Intr-o anumit^ etapă din timpul unuia dintre seminarele mele despre negociere, mă ridic în picioare în fața grupului de cursanți și spun, ținând în mână o monedă obișnuită de 25 de cenți:

- Voi da cu banul, cum se face de obicei. O să arunc moneda asta de douăzeci și cinci de cenți o singură dată. Dacă spuneți cap sau pajură si cade cum ați spus; vă dau un milion de dolari. Dacă spuneți cap sau pajură și cade invers, îmi dați dumneavoastră o sută de mii de dolari. Presupunând că acesta este un pariu legal și că eu nu glumesc... câți dintre dumneavoastră ar ține acest pariu?

In mod normal, nimeni nu ridică mâna. Eu dau cu banul, mă uit la ci și îl bag Ia loc în buzunar. Apoi comentez:

- Dați-mi voie să încerc să analizez ce v-a trecut prin minte când v-am făcui propunerea. V-ați spus așa: „Tipul ăsta îmi dă șanse de

zece la unu într-un pariu cu sorți egali. O fi știind el multe despre negociere, dar la statistică nu prea îl duce capul!"

Majoritatea auditorilor dă din cap în semn de încuviințare. Eu continuu să vorbesc:

- - Vă gândeați să câștigați? Ați încercat să vă închipuiți ce-ați face cu un milion de dolari? Poate cum o să găsiți un subterfugiu ca să scăpați de impozite și apoi să vă îndreptați spre Tahiti? Nu. Vă gândeați că pierdeți- Vă gândeați: „De unde naiba să scot o sută de mii de dolari? Când eu sunt cam strâmtorat până la leafă!"

Mulți auditori râd nervos. Eu continuu.

- îmi pot imagina pe unii dintre dumneavoastră întorcându-vă acasă după seminar. Intrați, soția vă salută și vă întreabă: „Ei, a fost un tip, care avea 25 de cenți și a dat cu banul. Apropo, cam cum stăm cu banii? Mai avem ceva bani gheață?"

Publicul este înțelept când nu mă urmează în treaba asta de dat cu banul. Gradul de risc al fiecăruia, într-o astfel de situație bănească, este invers proporțional cu ceea ce persoana respectivă posedă deja ca active. Dacă cineva din public ar fi un multimilionar, ar putea ține pariul. J. Paul Getty sau Howard Hughes n-ar fi stat pe gânduri. Și aici este valabilă vechea zicală „Banul la ban trage'".

Bogăția dă posibilitatea cuiva de a explora ocaziile favorabile, pentru că riscul inerent este moderat. Nu-i mai mult decât o ciupitură. In cazul unei pierderi, o persoană bogată poate ridica din umeri si exclama: „Ce zici de asta!"

Dar dacă aș fi redus cantitativ ecuația pariului? Dar dacă aș fi schimbat-o de la un milion de dolari contra o sută de mii la o mai acceptabilă sută de dolari contra zece? Ar ține cineva din public pariul? Șansele sunt ca aproape toți cei prezenți s-o facă, deoarece riscul n-ar fi acum decât ușor mai mare în comparație cu activele lor.

Amintiți-vă că raportul dintre cele două cifre este lot același, dar a fost eliminată posibilitatea unei pierderi devastatoare. Cei mai mulți

dintre noi pot tolera pierderea potențială a zece dolari fără să clipească" măcar. Puțini pot accepta eventuala pierdere a o sută de mii de dolari 'fără să se cațere pe pereți.

Chiar dacă n-aș reduce ecuația pariului, publicul ar putea face riscul tolerabil dacă l-ar *sindicaliza* sau l-ar împărți. Iată ce vreau să spun cu asta; dacă fiecare dintre cele o mie de persoane care formează auditoriul ar pune o sută de dolari într-o urmă și un reprezentant ales ar supraveghea corect aruncatul monedei, un milion de dolari s-ar împărți egal între o mie de indivizi. Aceasta pune ecuația într-o lumină cu totul nouă, deoarece posibilitatea de 50% de a pierde implică doar o sută de dolari, ceea ce este foarte neplăcut, dar nu dezastruos. Totuși - și aici e argumentul decisiv - posibilitatea de 50% de a câștiga implică a mia parte dintr-un milion de dolari, adică ditamai mia de dolari.

Deci, când miza este atât de mare, gândiți-vă întotdeauna la sindicalizarea sau împărțirea riscului implicat. Când divizați un risc în așa fel încât să apese și pe umerii altora la fel ca pe ai dumneavoastră, dezamorsați și diluați riscul respectiv. Prin divizarea j sau sindicalizarea riscurilor vă puneți în situația de invidiat de a putea exploata în mod profitabil ocaziile în care șansele sunt în favoarea dumneavoastră-

Implicându-i și pe alții, vă lărgiți, de asemenea, orizontul și vă sporiți puterea de rezistență. Fie că jucați pocher sau investiți la bursa de valori, veți avea o poziție mai solidă cu un capital considerabil mai mare decât al concurentei.

Când vă încurajez să vă asumați riscuri, mă refer la riscuri optime sau moderate. Nu vreau să jucați jocuri de noroc sau să „jucați barbut cu destinul". înainte de a risca orice, calculați șansele pentru a stabili dacă beneficiile potențiale merită prețul eșecului eventual. Fiți raționali, nu impulsivi. Nu vă asumați niciodată un risc de orgoliu, nerăbdare sau dorința de a termina mai repede.

4. Puterea angajării

După cum tocmai am arătat, dacă obțineți angajarea unui număr mare de persoane când eu dau cu banul, aceasta vă dă posibilitatea de a împărți riscul la întregul grup. Vă permite să profitați de șansele favorabile. Sindicalizarea riscului vă aduce în situația de a exploata ocazia favorabilă deoarece riscul individual este moderat. Această tehnică de a-i implica pe alții ar trebui aplicată în toate întreprinderile importante din viață la care rezultatul este incert.

De exemplu, dacă sunteți pe cale să intrați într-o speculație grandioasă și riscantă, nu vă duceți la șeful dumneavoastră, la rude sau la asociați să declarați: „Asta e ceva măreț! E ideea *mea*\ Propunerea *mea*\ Dacă iese prost, mă duc la fund o dată cu ea!" Nu. Este o nebunie. Mai degrabă, plimbați-vă prin birou, prin magazin sau prin casă și amintiți-le tuturor: „Suntem toți băgați în asta!"

Pe scurt, nu vă târâți de unul singur pe o cracă ce poate fi tăiată, pentru a deveni fie un erou astăzi, fie un zero mâine. Convingeți-i pe ceilalți să vă ajute, implicați-i în planificare și luarea deciziilor și vor lua pe umerii lor o parte din povară. Țineți minte că oamenii sprijină acele lucruri la crearea cărora contribuie.

Puteți face ca aplicarea puterii angajării altora să acționeze în favoarea dumneavoastră în trei feluri:

1. Prin dispersarea riscului global, puteți profita de ocaziile propice.

2. Deoarece asociații dumneavoastră împărtășesc anxietatea totală și vă sprijină, nivelul de stres se reduce.

3. Devotamentul „umăr la umăr" al grupului dumneavoastră transmite copleșitoare vibrații de putere celeilalte părți.

înțelegeți, capacitatea dumneavoastră de a câștiga angajarea altora amplifică impactul cuvintelor dumneavoastră și vă dă putere. Dimpotrivă, când cealaltă parte simte că echipa sau grupul dumneavoastră „cântă fiecare altă partitură", poziția dumneavoastră este subminată, ca în situația cu frigiderul de la Sears, când dumneavoastră, soția și copii îi transmiteți semnale contradictorii vânzătorului.

Ca exemplu suplimentar, să presupunem că dumneavoastră și alți patru reprezentanți ai companiei dumneavoastră sunteți pe cale să negociați cu niște persoane din altă organizație. In timp ce vă apropiați de masa de conferințe, presupuneți că toți cei din echipă văd lucrurile ca dumneavoastră. Când începe întâlnirea, cineva din grupul dumneavoastră face o concesie neașteptată cu care partea cealaltă este de acord.

Acest comentariu revelator sau generos picat din senin vă subminează poziția în negociere. Șocat, aproape că vă vine să credeți că cealaltă parte a infiltrat un spion în mijlocul dumneavoastră. Sunteți atât de tulburat, încât la prima pauză de cafea mormăiți arțăgos spre vinovat.

- Ești sigur că faci parte din compania *noastră?* Să-mi arăți legitimația, ca să știu și eu pentru cine lucrezi!

Ce s-a întâmplat în acest caz este că nu ați negociat pentru angajarea fiecărui membru al echipei înainte de a intra la întrunire. Morala: *întotdeauna* obțineți angajarea celorlalți în orice întreprindeți. Faceți-i să-și însușească o parte a acțiunii, în așa fel încât să fie și acțiunea lor cum este a dumneavoastră. Implicarea naște angajare. Angajarea naște putere.

Pe o scară mai largă, știți că atunci când o comunitate nu sprijină poliția locală, respectarea legii are de suferit. Băncile se clatină când încrederea în stabilitatea lor slăbește. Armatele sunt inutile dacă soldații nu cred în țelul pentru care luptă. Războiul din Vietnam a fost

pierdut nu pentru că „cei mai buni și mai inteligenți" și-au dat seama de greșelile lor, ci pentru că angajarea s-a erodat și în junglă și acasă - și politica națională i-a călcat pe urme. în realitate, retragerea trupelor de către președintele Richard Nixon a ratificat o hotărâre deja luată de o majoritate care era angajată să pună capăt războiului.

Revenind la faptul că nu aveți niciodată nevoie să simulați puterea, deoarece aveți mai mult potențial decât vă dați seama, îngăduiți-mi să vă indic câteva surse suplimentare.

5. Puterea cunoașterii

Ati observat vreodată că atunci când ceilalți își dau seama - sau cred - că aveți mai multe cunoștințe tehnice, mai multă pricepere sau experiență decât ei, vă tratează cu o considerație care merge de la respect la venerație? O să vă dau un exemplu real și două imaginare.

Exemplul real: în timpul celui de-al doilea război mondial,. generalul George S. Patton a comandat prima invazie a Aliaților în Africa de Nord, Patton a fost unul dintre oamenii cei mai egotiști din toate timpurile. El credea că știe totul despre *toate,* de la poezie la balistică. Cu toate acestea, accepta cu umilință fiecare sfat dat de navigatorul navei sale amiral. De ce? Pentru că navigatorul avea cunoștințe care erau recunoscute ca lipsindu-i lui Patton.

Primul exemplu imaginar: vă redecorați casa sau apartamentul. Vă gândiți la un anumit tapet, dar nu sunteți sigur că s-ar armoniza cu mobila dumneavoastră. Angajați o decoratoare de interioare ale cărei servicii costă scump, ca să vă sfătuiască. Lucrările ei au apărut într-o revistă cu interioare de lux. Ea vă spune să folosiți cu totul alt tapet deoarece cel ales de dumneavoastră este demodat. Faceți acest lucru fără să ezitați o clipă. De ce? Pentru că, la suma considerabilă pe care o pretinde drept plată, presupuneți că are priceperea și gustul rafinat de expert, pe care dumneavoastră nu le aveți. *

Al doilea exemplu imaginar: aveți niște dureri puternice în abdomen. Medicul local vă trimite la un specialist în medicină internă. După ce îi dați unei asistente medicale anamneză dumneavoastră, vă amintiți că aceste simptome sunt asemănătoare cu cele pe care le-ați avut cu trei ani în urmă când v-a făcut probleme colecistul. După testele obișnuite și o scurtă examinare, sunteți rugat să așteptați într-o cameră cu pereții acoperiți de diplome și certificate (ați numărat paisprezece cât ați așteptat). Sosește internistul și pune diagnosticul: diverticulită.

Vi se dă o foaie trasă la șapirograf și sunteți interogat:

- Aveți întrebări?

Răspundeți negativ și următorul lucru la care sunteți conștient este că vă programați pentru altă consultație la asistenta medicală. Deși nu puteți nici pronunța nici scrie numele bolii, știți că „o aveți". De ce? Cine ar putea contesta diagnosticul, dat fiind mediul și atestatele profesionale ale specialistului?

Dați-rhi voie să vă explic cum puteți folosi această atitudine de acceptare, respect și venerație - care izvorăște, în parte, din aura de mister și magie care îi învăluia pe vracii primitivi - în situațiile de negociere. Puteți bate la ușa puterii cunoașterii, pentru că și astăzi este la fel de exagerată aceeași reverență față de cunoștințele de specialitate.

După cum știți, cei mai mulți dintre noi contestă rareori afirmațiile contabililor de la impozite, ale medicilor, mecanicilor auto, avocaților, specialiștilor în computere, agenților de bursă, cercetătorilor, profesorilor universitari, generalilor de la Pentagon sau ale instalatorilor. De ce nu le contestăm? Pentru că suntem convinși că ei știu mai mult decât noi în respectivele domenii.

Iată ce trebuie să faceți dacă doriți să vă prezentați *dumneavoastră* ca fiind expert: încă de la începutul confruntării arătați care vă este specializarea și atestatele. Dacă procedați astfel, este posibil ca

afirmațiile dumneavoastră să nu fie nici măcar discutate. Cu alte cuvinte, profitați de faptul că, în negocierele complicate, adeseori participanților le lipsesc cunoștințele de specialitate în anumite aspecte ale subiectului în cauză.

Ori de câte ori este posibil, este bine chiar *să aveți* priceperea pe care presupun ceilalți că o aveți. Pregătiți-vă din timp. Dacă negocierea este destul de importantă pentru dumneavoastră ca să doriți s-o câștigați, ar trebur să merite și timpul pe care vi l-ar lua ca să vă informați. (Informați-vă asupra subiectelor înainte de a le discuta). Dacă nu aveți cunoștințele respective, nu vă forțați norocul. Faceți doar câteva remarci incisive sau scăpați câteva expresii din jargonul experților, apoi țineți-vă gura închisă.

Mai presus de orice, nu fiți arogant. În lumea de azi, in care „cunoștințele țin cam cât peștele mort" (și chiar în frigider, asta nu înseamnă prea mult), este imposibil să fii expert în toate domeniile. In general, singura pricepere necesară în majoritatea negocierilor este capacitatea de a pune întrebări inteligente și de a ști dacă vi se dau răspunsuri exacte.

Dacă vă simțiți depășit că partea cealaltă are un expert care a scris două lucrări și o monografie pe această temă, ce faceți? Nici o problemă. Vă folosiți resursele (comunitatea, prietenii, organizația etc.) și vă cooptați propriul dumneavoastră expert, care a scris *trei* lucrări, două monografii și o carte cu privire la subiect. Evident, aceasta va neutraliza cealaltă parte cu vârf și îndesat.

Când vă aflați față-n față cu „expertul" de cealaltă parte a biroului sau a mesei nu vă lăsați copleșit. Aduceți-vă aminte că, dacă n-ar avea nevoie de dumneavoastră sau de ceea ce aveți de oferit, n-ar fi acolo. Obișnuiți-vă să spuneți din când în când: „Nu înțeleg. M-ați pierdut pe drum acum trei minute". Sau: „îmi puteți explica acest lucru într-un limbaj pe înțelesul neprofesioniștilor?" O doză de ireverență, plus un strop de inocență, atunci când sunt combinate cu o insistență

politicoasă și cu întrebări puse permanent vor schimba adeseori atitudinea și comportarea așa-zisului expert.

6. Puterea cunoașterii „nevoilor"

A.

In toate negocierele, târguiala se face pentru două lucruri:

1. Problemele și cerințele specifice, care sunt declarate deschis.

l.Nevoile reale ale celeilalte părți, care sunt rareori exprimate în cuvinte.

Dați-mi voie să ilustrez această deosebire revenind la analogia cu frigiderul de la magazinul Sears. Să presupunem că intrați la raionul de aparatură casnică mare și-i spuneți vânzătorului:

- Fiți atent... dacă-mi vindeți acest model de 489,95 dolari cu 450 de dolari, vă plătesc pe loc cu bani gheață.

Va avea efect acest mod de abordare la firma Sears? Nu. Presupunerea nu corespunde nevoilor reale ale organizației. De ce? După cum știți, este posibil ca Sears să nu fie cu adevărat un magazin de desfacere cu amănuntul. Are doar fațada unuia. De fapt, Sears este o instituție financiară care poate prefera să vă plătiți cumpărătura din cont. De ce? Ca să obțină o dobândă zdravănă de 18% la banii care urmează să fie plătiți din rularea contului dumneavoastră de credit.

Va funcționa în altă parte acest mod de abordare „cu banii pe masă"? Da, în funcție de locul unde îl încercați. Dacă faceți aceeași ofertă unui magazin de articole casnice din apropiere, care are o problemă cu lichiditățile, probabil că proprietarul vă va determina, în

Al

graba lui, să acceptați. înțelegeți, el va putea să facă afaceri cu banii respectivi. Mai mult de atât, cine poate spune cât va declara el de fapt pe formularul pentru impozitarea veniturilor?

Nevoile fiecăruia sunt diferite. Sears nu are nevoie de banii dumneavoastră, dar un mic proprietar are adeseori. *Dacă puteți*

aprecia cu o oarecare acuratețe care sunt nevoile cuiva, puteți prevedea, cu o remarcabilă siguranță, ce se va petrece în orice interacțiune.

Nu uitați niciodată că în spatele oricărei instituții sau organizații aparent nemiloase sau indiferente, sunt oameni obișnuiți care se străduiesc cu disperare să-și satisfacă nevoile lor unice. Pentru a interacționa cu succes cu orice persoană din orice mediu, tot ce aveți de. făcut este să stabiliți ce nevoi are și apoi să i le satisfaceți. Deci, când cineva vă spune, în cursul unei negocieri: „Aceasta este ultima mea ofertă!", este aceea ultima lui ofertă reală sau ultima lui ofertă este *într-adevăr* reală?

In esență, ceea ce spun oamefiii că vor (cererile lor) s-ar putea să nu fie ceea ce le satisface, de fapt, nevoile. De exemplu, să spunem că eu intenționez să cumpăr o mașină nouă. Am în minte un anumit model și o anumită firmă. Modul meu de abordare are două etape:

1. Adun cât mai multe date specifice despre mașina în sine. Acestea nu sunt greu de obținut. Caut în *Cartea Albastră* și în *Raportul Consumatorului.* Stau de vorbă cu persoane care au cumpărat de curând modelul respectiv. Ii întreb pe mecanicii de la stația service care au lucrat la el. Iau notițe cu privire la performanțe, costuri și probleme potențiale de service.

2. Apoi, aflu cât mai mult posibil despre firmă. Aceste informații nu sunt greu de obținut, fie că-i întreb pe cei care se pricep - persoane care au făcut tranzacții cu firma - fie punându-le întrebările potrivite. Ii stabilesc reputația. Aflu care este starea curentă a afacerilor sale, dimensiunea inventarului pe care trebuie să-l finanțez, costurile defalcate, și cum sunt compensați vânzătorii. Verific care sunt prețurile la alte firme concurente.

Apoi, în privința patronului însuși, aflu~ce-i place, ce nu-i place, ce prejudecăți are și ce sistem de -valori. Aflu dacă este genul care ia decizii rapide sau gândite pe îndelete. Aflu dacă îi place să-și asume riscuri sau este adeptul concepției „nu da vrabia din mână pe cioara de pe gard".

Dacă vi se pare nerealist să procedați astfel, gândiți-vă că sunteți pe cale să investiți mii de dolari într-o mașină care, în cel mai bun caz, sperați să vă servească în condiții rezonabile câțiva ani. Așa cum am mai spus mai înainte, dacă tranzacția merită timpul și banii dumneavoastră, merită și să vă pregătiți pentru a face o afacere bună.

Când mă aflu față-n față cu patronul sau cu unul din vânzătorii lui principali, sondez terenul, observ, pun întrebări și mai mult ascult decât vorbesc. Aceasta îmi dă informații valoroase care îmi dau posibilitatea să-mi structurez mai bine negocierea. Apoi îmi adaptez stilul de cumpărare *pentru a satisface nevoile reale* ale celui care vinde. Nevoile sale reale pot fi de a se târgui, de a se tocmi ca un negustor de covoare într-un bazar oriental. Este posibil ca tocmeala să-1 stimuleze, s-o considere o confruntare a abilităților. E un joc, fiindcă .și mie îmi place să negociez pentru articolele importante. Categoric, n-o să satisfac cerințele de preț ale vânzătorului, dar o să-i satisfac nevoile reale, neexprimate. Tranzacția se va încheia spre satisfacția celor interesați.

7. Puterea investiției

Am discutat deja despre importanța de a o face pe cealaltă persoană să investească timp, bani sau energie într-o situație. Acesta este factorul cheie pentru ca ultimatumul să aibă efect. Formează baza „ciupelii" („Ce fel de cravată dați gratis?"). A fost crucială în exemplul celor trei japonezi în fața sofisticatei corporații americane („Puteți să repetați?"). De aceea, la începutul fiecărei întâlniri, trebuie

să abordați celelalte persoane într-o manieră cooperantă. Dacă doriți să deveniți competitiv mai târziu sau să dați un ultimatum, o puteți face... dar numai la sfârșit, după ce partea cealaltă a făcut o investiție.

Există un raport direct între amploarea unei investiții și dorința de a face compromisuri. De ce a fost atât de greu pentru Statele Unite să se retragă din războiul din Vietnam? Pentru că, până să încercăm să ieșim din el, sacrificasem deja viața a patruzeci și cinci de mii de americani în această întreprindere. Și în America noi nu trecem cu nepăsare peste o asemenea investiție umană.

Dacă cumpărați două feluri de acțiuni sau faceți două investiții imobiliare și valoarea uneia crește, iar a celeilalte scade, pe care o veți vinde prima? Firește, pe cea a cărei valoare crește. Dar cu cealaltă ce faceți? O mai țineți o vreme. S-ar putea chiar să mai cumpărați, pentru că, dacă prețul a fost corect înainte, acum cu siguranță că este un chilipir. Recunoașteți acest principiu al naturii umane. Faceți-l să acționeze în favoarea și nu împotriva dumneavoastră.

Iată altă percepție privind această putere: să spunem că șeful meu mă împuternicește să negociez cu cineva pe nume Copperfield. El îmi spune:

- Vreau să obții prețul ăsta. Poți să faci compromisuri în alte privințe, care ne interesează mai puțin, dar nu la preț. Prețul e bătut în cuie.

încep să negociez cu Copperfield. începem cu punctul teoretic unu. Eu îmi expun poziția, Copperfield și-o expune pe a sa. Avem unele dificultăți, dar ne rezolvăm divergențele. Trecem la punctul doi, punctul care se referă la preț. Din nou eu îmi expun poziția; Copperfield și-o expune pe a sa. Ne străduim să ajungem la un acord, dar nu reușim.

Eu îi zic:

- Domnule Copperfield, putem reveni la acest punct mai târziu.

El îmi răspunde:

- Bine.

Cu alte cuvinte, după mult efort și enervare, amânăm discutarea acestui aspect care duce la un impas.

Trecem la punctul trei. Deși ne ia ceva timp, ne înțelegem și în privința acestui subiect. Avansăm la punctul patru. Ne contrazicem, dar până la urmă cădem de acord. Urmează punctul cinci și, după discuție, în cele din urmă sunt de acord să mă las convins de sugestia creatoare a lui Copperfield.

Ne apropiem de final, fiind de acord asupra a patru puncte din cele cinci puse în discuție. Copperfield zâmbește. Simte deja în nări parfumul victoriei. Virtual, are negocierea în buzunar sau cel puțin așa își închipuie el. Dar eu îi spun:

- Domnule Copperfield, nu ne-am putea întoarce la punctul doi?

El îmi răspunde:

- Bineînțeles. Poate că ajungem la un compromis în privința prețului.

Eu îi zic:

- Dumnezeule, îmi pare rău, domnule Copperfield, dar în această privință nu poate fi vorba de nici un fel de compromis. Prețul este de neclintit. Am nevoie până la ultimul bănuț.

Acum, gândiți-vă în ce situație se găsește Copperfield. Dacă termină cu mine în acest stadiu, își pierde toată investiția de timp și efort. Trebuie s-o ia de la capăt cu altcineva. Din câte știe el, acel „altcineva" se poate dovedi o persoană cu care să cadă la învoială mult mai greu decât cu mine. Datorită acestui fapt, el devine maleabil. Eu îmi obțin prețul.

Iată ce vreau să subliniez: dacă aveți de negociat ceva dificil - o problemă emoțională sau un articol concret care poate fi evaluat numeric, cum ar fi prețul, costul, rata dobânzii sau salariul - *ocupați-vă de asta la sfârșitul negocierii, după ce cealaltă parte a*

făcut o cheltuială zdravănă de energie și o investiție substanțială de timp.

Dar dacă problema emoțională sau articolul concret apar la începutul negocierii? Nu le ignorați, vorbiți despre ele, dar amânați-le pentru mai târziu - și reveniți la„subiect numai după ce partea opusă și-a pierdut mult timp cu dumneavoastră. Veți fi surprins de măsura în care investiția celeilalte părți o va determina pe aceasta din urmă să devină flexibilă la sfârșitul negocierii.

8. Puterea de a răsplăti sau de a pedepsi

Impresia dumneavoastră că eu vă pot ajuta sau face rău - fizic, financiar sau psihic - îmi dă mie forță în relația noastră. Realitatea „propriu-zisă" a situației este irelevantă. Dacă dumneavoastră *credeți* că eu pot face ceva care v-ar afecta (chiar dacă eu nu pot sau n-aș face-o), eu voi avea putere în relațiile cu dumneavoastră. Această impresie, fie ea corectă sau falsă, este cea care îi dă secretarei unui șef puterea de a-l influența, cum îi dădea putere, în trecut, amantei regelui. (Doar un comis-voiajor miop ar trata-o pe secretara șefului ca pe un membru fără importanță al echipei. Omul deștept știe că ea îi poate adeseori netezi drumul sau să-i presare sticlă pisată în cale).

De vreme ce toți oamenii sunt unici, ceea ce este perceput drept amenințător de unul este considerat inofensiv de altul. Ceea ce este perceput de cineva drept răsplată, este privit de altcineva ca lipsit de importanță. Recompense și constrângeri... argumente pozitive și negative... apar în tot atâtea forme câte impresii și nevoi individuale există. *Dacă eu sunt conștient de impresiile și nevoile dumneavoastră Și dacă știu că dumneavoastră credeți că eu am putere asupra dumneavoastră, atunci vă pot controla comportamentul*

Să presupunem că dumneavoastră credeți că eu sunt cel care hotărăște dacă să fiți promovat sau să căpătați o mărire de salariu,

dacă să fiți concediat, când să vă luați masa de prânz, dacă vi se face observație în fata celorlalți, unde să fie așezat biroul dumneavoastră sau în ce încăpere să lucrați, dacă aveți dreptul la o mașină a companiei/ dacă să obțineți sau nu un loc personal de parcare, când să vă luati concediul sau dacă vă creste bugetul sau contul la cheltuieli. Dacă aceste probleme sunt importante pentru dumneavoastră, vă vor face să mă tratați cu mănuși? Bineînțeles.

Să coborâm la ceea ce pare minor: să presupunem că dumneavoastră simțiți că este esențial ca eu să mă opresc la biroul dumneavoastră și să vă spun bună dimineața în fiecare zi sau să vă trimit o felicitare de Crăciun sau de ziua dumneavoastră de naștere. Pot eu să vă fac să-mi căutați bunăvoința neglijând să vă spun bună dimineața sau să vă trimit o felicitare? Din nou, bineînțeles.

Dacă unele dintre acestea par fleacuri - la fel de neinteresante ca un pahar cu lapte cald pentru un băutor pasionat de vin - așa se petrec lucrurile în lumea reală. Eu nu spun că trebuie să profitați de această . putere percepută, dacă alții cred că o dețineți. Eu spun doar că trebuie să fiți conștient de realitatea situației.

Iată două lucruri pe care trebuie să le țineți minte:

1. Nimeni nu va negocia vreodată cu dumneavoastră în mod semnificativ decât dacă este convins că-1 puteți ajuta - sau că-i puteți face rău; , —•

2, Intr-o relație în care suntem adversari, dacă dumneavoastră credeți că eu aș putea să vă ajut sau să vă fac rău, eu nu trebuie să dezamorsez impresia dumneavoastră cu privire la puterea mea decât dacă primesc ceva în schimb, cum ar fi o concesie din partea * dumneavoastră care este într-adevăr profitabilă. pentru mine sau pentru relația noastră.

Și iată la ce mă refer când spun că nu trebuie dezamorsată impresia de putere (fie ea corectă sau falsă). Când președintele Jimmy Carter și-a preluat mandatul, el a vorbitdespre drepturile omului în politica externă. Nu era nimic greșit în asta. Din nefericire, el a declarat imediat ce ar face si cum. In ochii unor anumiți adversari, aceasta l-a transformat imediat într-un tigru de hârtie, deloc mai amenințător decât pisoiul vecinului. El a făcut nefericita greșeală de a elimina public anumite opțiuni fără a obține ceva în schimb.

De exemplu, în calitate de conducător moral al lumii, Jimmy Carter a anunțat că Statele Unite nu vor trimite niciodată trupe în Africa sau în Orientul Mijlociu. Fidel Castro, mestecând un trabuc, a spus cam așa: „Ce ziceți de asta? Americanii nu vor să trimită forțe armate în Africa! Ce amabil din partea lor! In acest caz, Cuba *va trimite* forțe armate în Africa!" Și așa a făcut Cuba, pătrunzând cu trupe în Angola și în Cornul Africii.

Președintele *ar fi trebuit* să-1 țină pe Castro în șah. *Ar fi trebuit* să mențină deschisă impresia opțiunii (fie că o folosea sau nu) de a întâmpina agresiunea cu presiuni diplomatice sau chiar cu forțe militare. *Ar fi trebuit* să spună: „Noi suntem conducătorul moral, dar nu știm ce-o să facem și ce nu. Acum, când mă gândesc la asta, nu suntem noi cei care am trimis avioanele B-52 asupra Hanoiului în ajunul Crăciunului? Cine știe *ce* au de gând luptătorii noștri dacă se răcește vremea!"

Dacă ar fi spus așa, Castro și-ar fi scuipat trabucul, iar dacă mercenarii cubanezi s-ar fi dus în Africa, s-ar fi uitat la cer ori de câte ori s-ar fi ivit un avion dintre nori.

Morala: nu.vă transformați singur într-un tigru de hârtie. Intr-o situație competitivă, nu eliminați opțiunile și nu reduceți stresul celeilalte părți dacă nu primiți ceva în loc. Lăsați-i să se întrebe până când obțineți ceea ce urmăriți. în geopolitică, impresia că sunteți

dispus să vă asumați riscuri și să vă exercitați puterea poate împiedica oportunismul unui agresor potențial.

9. Puterea identificării

Vă veți spori la maximum capacitatea de negociere dacă îi faceți . pe alții să se identifice eu dumneavoastră.

Permiteți-mi să mă explic. De ce preferați un anumit magazin altuia din aceeași zonă comercială? De ce vă duceți mașina la aceeași • stație service de fiecare dată? De ce aveti contul la o anumită bancă și nu la alta? In lumea afacerilor, de ce tratați cu o anumită companie si nu cu concurenții ei?

• Nu doar datorită calității, caracterului comod sau convenabil, prețului sau factorilor de cost. Ceea ce înclină balanța într-o parte sau alta este gradul dumneavoastră de identificare cu persoanele cu care veniți în contact sau cu care aveți legături.

Dacă cineva de la magazinul Macy vă face să vă simțiți bine, important sau măcar confortabil și vă înțelege nevoile, vă veți identifica și veți prefera Macy, chiar dacă Bloomingdale oferă ceva care arată mai bine. De aceea capacitatea dumneavoastră de a-i face pe alții să se identifice cu dumneavoastră este crucială, indiferent cu cine negociați și din ce motiv.

De exemplu, mare parte din succesul corporației IBM izvorăște din profesionalismul personalului lor, nu doar în aparență, ci și în atitudinea de abordare a clienților. Cu mai mulți ani în urmă, am întrebat o corporație-client de ce cumpărau un sistem scump de la IBM mai degrabă decât de la unul din concurenții săi. Mi s-a răspuns:

•4 Am fi putut să-l cumpărăm mai ieftin din altă parte, iar din punct de vedere tehnic calitatea de la IBM nu este cea mai bună. Totuși, este un sistem complex și știm că, dacă avem probleme, ei ne ajută.

Ei bine, *aceasta* este identificarea!

Cum îi faceți pe alții să se identifice cu dumneavoastră? Dacă vă purtați ca un profesionist și ca o persoană rezonabilă-când tratați cu oamenii, le puteți câștiga cooperarea, loialitatea și respectul. Nu fiți arogant și nu vă exagerați autoritatea. Mai degrabă, dovediți înțelegere și empatie*. Adresați-vă nevoilor, speranțelor, visurilor și aspirațiilor celeilalte persoane. Abordați fiecare persoană la un nivel uman, cu speranța că îi puteți ajuta să-și rezolve problema. Dacă veți avea acest comportament, veți răspândi în jur un gen subtil și convingător de putere, amintind de chemarea vrăjită a lui Pied Piper din Hamelin.

Când vorbim de conducere și charisma, vorbim adesea despre persoane care se poartă într-un mod atât de decent încât inspiră încredere. Cei care urmează un conducător, ceea ce este uneori un mare sacrificiu, se identifică într-o asemenea măsură cu respectiva persoană, încât triumfurile acesteia devin ale lor proprii!

Istoria abundă de exemple, de la Buddha și Hristos la generalul Dwight Eisenhower și Maica Tereza. Deși nu pot fi incluse în aceeași categorie, stelele presei își datorează popularitatea largii identificări pe care o generează. Johnny Carson, gazda emisiunii de televiziune *Tonight Show,* o fi având nevoie de un camion cu remorcă să-și țină banii, dar se prezintă pe ecranul televizorului dumneavoastră simpatic, decent, deschis și cinstit cu sentimentele sale. Spiritul său autoironie îl umanizează și transmite vibrații empatice în sufrageriile și dormitoarele din America de Nord. De aceea ne place.

Puterea identificării există în toate relațiile interpersonale, inclusiv în tranzacțiile de afaceri și în politică. De exemplu, eu mă găsesc uneori în situații în care sunt confruntat de mai mulți experți care intervin pe rând pentru a discuta numeroasele aspecte ale unei probleme. Ce fac în mod normal - pe lângă faptul că mă bizui pe

Capacitatea de a-ți proiecta propria personalitate (și deci de a înțelege pe deplin) în personalitatea altuia sau în obiectul contemplat (n.t.)

„tema făcută de acasă" - este să acord mai multă crezare afirmațiilor unei persoane pe care o cunosc și o respect: o persoană cu o reputație întemeiată. Mă las condus, atunci când este posibil, de sentimentele și de percepțiile sale, pentru că am încredere și *mă identific* cu ea.

Noi recunoaștem sau vorbim rareori despre această identificare, dar este un factor important în deciziile noastre, de la aparatul stereo pe care îl cumpărăm, la candidatul politic pe care îl susținem. Atunci când datele și faptele abundă și problemele sunt complexe, toți suntem influențați de cei cu care ne putem identifică. Drept rezultat, oamenii pot vota chiar împotriva propriului lor interes economic pentru că se pot identifica puternic cu un anumit candidat politic.

Identificarea acționează și în sens contrar. Este posibil ca o anumită persoană să aibă dreptate în anumite privințe, dar este atât de habotnică sau enervantă, încât ne face să ne îndepărtăm complet de ea. Mulți oameni votează pentru candidatul A nu pentru că au 6 afinitate oarecare față de el, ci pentru că nu-l înghit pe candidatul B. Aceasta este valabil în toate tranzacțiile si deciziile noastre.

Dați-mi voie să vă relatez propria mea experiență în acest principiu.

Acum vreo două decenii, când am absolvit facultatea de drept, în America era recesiune. Nu mi-a spus nimeni că este recesiune, așa că atunci când nu mi-am putut găsi o slujbă, am interpretat situația ca pe un eșec personal. După zece ani, când am aflat că în perioada respectivă fusese o recesiune, m-am simțit mult mai bine.

După o scurtă perioadă de șomaj, am început să lucrez pentru Societatea de ajutor juridic, apărându-i pe cei săraci, acuzați de delicte mărunte.

Una dintre primele persoane pe care le-am reprezentat a fost un bărbat acuzat de tâlhărie. Acum, când privesc în retrospectivă cazul, cred că probabil era vinovat. De ce spun asta? 1. Făcuse două declarații separate la două agenții diferite de avocați; 2. își lăsase

amprentele peste tot la locul delictului; și 3. Când a fost arestat, se uita la televizorul furat. *

Acesta nu era ceea ce s-ar numi un caz ușor de apărat.

Indiferent de șanse, eu eram tânăr si conștiincios si am încercat să am grijă ca, în condițiile legii, clientul meu să beneficieze de drepturile sale depline. încercând să-mi formulez o apărare, m-am dus să-1 vizitez pe acuzat la închisoare. După mai multe convorbiri, în care și-a schimbat constant povestea și alibiul, a devenit evident pentru mine că era și prost și mincinos. Am ezitat să-1 citez ca martor pentru că știam că toate contradicțiile din povestea sa vor fi ușor date la iveală.

Deoarece trebuia să citez pe *cineva* să depună mărturie în favoarea lui, am ales-o pe mama sa. Mamele vor depune întotdeauna mărturie în favoarea copiilor lor, indiferent de împrejurări. Mama clientului meu era foarte prezentabilă; o doamnă în vârstă, cu părul alb, cu ochelari cu lentile groase și baston - genul de femeie pe care o ajuți automat să treacă strada.

După ce a fost condusă în boxa martorilor, am început să-i pun întrebări. După două minute, a fost evident că problema clientului meu era, în parte, genetică. Și mama lui era proastă și mincinoasă. S-a contrazis de patru ori în cele o sută douăzeci de minute. Mie mi s-a uscat gura și m-am așezat, știind în inima mea că era un caz pierdut.

Dintr-un motiv bizar, procurorul nu a vrut să lase lucrurile cum „picaseră". El a înfruntat-o pe bătrâna doamnă și a început o contrainterogare dură. Evident, el nu voia doar să-1 găsească cel mai vinovat dintre acuzații judecați în respectiva instanță.

In încercarea de a o discredita pe mamă ca martor, el a practicat ceea ce noi numim acum supraanihilare. A atras-o în capcane pe bătrâna doamnă, a încolțit-o, a țipat la ea, a îhjosit-o. Ea a cedat nervos și a început să plângă înăbușit. Apoi a început să suspine și, în timp

ce-și ștergea lacrimile din ochi, i-au căzut ochelarii. Făcând un pas înapoi, procurorul a călcat din greșeală pe ochelari și i-a sfărâmat sub călcâi,

După ce a anunțat grăbit o pauză, judecătorul mi-a făcut semn s-o ajut pe bătrâna de-acum iritată să coboare din boxă. In timp ce făceam acest lucru, am aruncat din întâmplare o privire spre juriu. Dintr-o dată, uluit, am înțeles ce urma să se întâmple. Jurații erau dezgustați de procuror. Sunt sigur că se gândeau cam așa: „E destul de rău că această biată mamă are un fiu delincvent. Oare chiar trebuie ca monstrul ăsta de procuror s-o supună și unei asemenea terori?"

Juriul a revenit rapid cu un verdict de nevinovăție - una dintre puținele victorii pe care le-am avut în această etapă a vieții.

Vă rog, să nu mă învinovățiți pe mine pentru neînfăptuirea dreptății. *Nu eu am câștigat* acel caz. Cealaltă parte *a pierdut* cazul. De ce? Pentru că faptele au fost într-o asemenea măsură băgate în ceață de comportarea procurorului, încât jurații nu s-au putut identifica nici cu el, nici cu punctele de vedexe, valabile de altfel, pe care a încercat să le demonstreze. Votul juriului a fost împotriva dovezilor prezentate. *

Identificarea joacă un rol semnificativ în negocieri și luarea deciziilor, mult mai des decât sunt pregătiți oamenii să recunoască. De aceea o comportare decentă și încercarea de a-i ajuta pe alții este echivalent cu a avea o canistră de apă în deșertul Gobi.

*

10. Puterea moralității

Cei mai mulți dintre noi, cei crescuți în lumea occidentală, au imprimate standarde etice și morale similare. Le-am învățat în școlile si bisericile pe care le-am frecventat sau le-am văzut în acțiune în situații din familiile noastre și le-am deprins de la cunoștințele noastre din lumea afacerilor sau pe stradă. Oricum^ concepțiile noastre cu

privire la corectitudine sunt foarte asemănătoare. Puțini dintre noi pot trece prin viață fără să creadă că ceea ce facem este spre binele omenirii sau al rasei umane.

De aceea, dacă pui oamenilor problema aspectului moral, chiar într-un mod necalificat, este posibil să aibă efect. Iar dacă te lași la mila lor, fără apărare sau pretenții, există șansa ca ei să cedeze. De ce? Pentru că se pot pune în locul tău și ezită să profite de cineva cu adevărat vulnerabil.

Chiar dacă cineva are legea de partea sa și teoretic vă poate zdrobi, dacă îi spuneți: „Puteți face ce vreți cu mine... dar ar fi oare drept?" apelul dumneavoastră la milă are o șansă de a fi ascultat. Aceasta este valabil chiar și într-un sistem judiciar. Uneori acuzații se lasă la mila curții, iar curtea le acordă ocazional clementa.

De exemplu, un acuzat aflat în fața judecătorului, ar putea pleda astfel:

•*- Domnule judecător, ar fi oare drept să mă trimiteți pentru mult timp la închisoare? Am acasă trei copii mici. Am soție. Dacă mă închideți, nu faceți decât să-i pedepsiți/?e *et* Domnule judecător știu că trebuie să-mi iau pedeapsa, dar gândiți-vă Ce ar însemna o condamnare îndelungată pentru familia mea. Domnule judecător, știu că merit să fiu închis pe viață pentru acest delict, dar ar fi asta drept pentru familia mea?

Sunt șanse ca judecătorul să se gândească îndelung și intens asupra sentinței.

Ar avea efect acest gen de apel față de persoane care au valori diferite în alte culturi? Nu. Ar avea efect asupra acelora a căror condiționare este total diferită? Nu. Persoanele care sunt de altă religie decât noi, cum ar fi musulmanii șiiți, nu pot înțelege ideile noastre despre iertare, întoarcerea celuilalt obraz și ramuri de măslin. Ce înțeleg ei este puterea oportunismului și răzbunarea. Nu vă lăsați

'păcălit de astfel de persoane. Trebuie să vă purtați cu oamenii ținând cont de cadrul *lor* de referință.

Totuși, cei mai mulți oameni cu care veniți în contact au același fond cu dumneavoastră. Deci, dacă cineva care vă este apropiat: soția, șeful sau un subordonat, de exemplu, vă aduce un afront, vă dezamăgește, face o remarcă insultătoare, aplică ascultarea răutăcioasă sau nu face ceea ce a promis, întrebați-1 dacă este corect și drept. Nu este surprinzător că întrebarea îi zguduie chiar și pe cei mai versați, egoiști si blazați.

11. Puterea precedentului

Am menționat această putere în legătură cu situația cu frigiderul de la Sears, când am spus că cei mai mulți oameni cred că nu pot negocia cu un magazin cu preț unic. Dacă îi întreb de ce, ei răspund:

- - Altfel, de ce i-ar spune magazin cu preț unic?

Am mai spus, de asemenea, nu acționați ca și cum experiența dumneavoastră limitată ar reprezenta adevăruri universale. Siliți-vă să vă depășiți experiența verificându-vă presupunerile. Nu vă ferecați în modalitățile roase de timp de a face anumite lucruri.

Este ușor să vă ferecați - sau să fiți ferecat de alții - pentru că un aspect al puterii precedentului se bazează pe o concepție gen: „Nu face valuri", „Nu poți contrazice succesul" și „Noi am făcut întotdeauna așa". Acest aspect izvorăște din exercitarea unei presiuni pentru ca lucrurile să se facă așa cum se fac ele în mod curent... sau să se facă așa cum s-au făcut înainte. Obiceiurile, strategiile și practicile curente și trecute sunt considerate sacre. Ele sunt prezentate drept *singurul* mod de a face lucrurile. „Schimbare" este un cuvânt urât format din nouă litere.

De exemplu, una dintre sarcinile cele mai spinoase care stau în fața unui nou președinte la Washington, a unui șef de corporație din

orice domeniu al- afacerilor sau a unui nou conducător într-o organizație înființată demult, este schimbarea practicilor trecute, profund înrădăcinate. După alegerile din 1968, Richard Nixon a afirmat: „Este vremea să scăpați de guvernul cel mare de pe spinarea și din buzunarele dumneavoastră!" După câteva săptămâni, a propus cel mai mare buget federal din istoria națiunii.

Dar iată alt aspect al puterii precedentului: se poate folosi și drept *scuză* pentru schimbare. Când Sindicatul muncitorilor din industria auto din Statele Unite a obținut o creștere de 7% a salariului în contractul lor, muncitorii canadieni din industria auto, folosind exemplul. Statelor Unite ca justificare, au negociat imediat și au obținut aceeași creștere a salariului. Logica a fost simplă: „Acesta este modelul nostru. Ei au obtinut-o, trebuie s-o obținem si noi".

Primarul din Memphis, statul Tennessee, a anunțat public că toți polițiștii și pompierii care fac grevă vor fi concediați. Au făcut grevă și și-au piedut slujbele. Peste câteva zile, s-a ajuns la un acord și primarul i-a reangajat. In consecință, pompierii din Chicago au intrat în grevă, așteptându-se ca, și dacă ar fi fost suspendați, să fie probabil reangajați după ce se va ajunge la un acord. Evenimentele ulterioare au dovedit că ei avuseseră dreptate.

Cu alte cuvinte, dacă oamenii din punctul A fac ceva și oamenii din punctul B află, acest lucru influențează modul în care acționează oamenii din punctul B. Informațiile se răspândesc cu repeziciune. Suntem toți racordați la aceeași stație de televiziune. Deci, dacă încercați să tineti sub control o anumită situație si nu vreți ca ceea ce se întâmplă în A să influențeze ceea ce se petrece în B, pregătiți-vă să arătați persoanelor din B de ce poziția lor se deosebește de poziția celor din A.

în timp ce evitați să fiți „târât" de puterea precedentului, folosiți-o spre avantajul dumneavoastră. Pentru a justifica ceea ce cereți, referiți-vă întotdeauna la alte situații similare celei în care vă găsiți în

prezent, în care dumneavoastră sau alții ați făcut „așa și pe dincolo" și la faptul că rezultatul scontata fost obținut.

De exemplu, dacă sunteți într-un magazin de desfacere cu amănuntul și încercați să negociați prețul unui articol, astfel încât să nu vă secătuiască prea mult portofelul, iar vânzătorul zice:

- îmi pare rău, știți că noi nu negociem!

Dumneavoastră ce faceți? Spuneți:

- O clipă, bineînțeles, că negociați! Am cumpărat un ciocan de aici, de la raionul de fierărie, acum două săptămâni. Era știrbit și , vânzătorul mi-a făcut o reducere de doi dolari!

Folosiți logica imbatabilă a tradiției populare, deși tradiția poate fi, de fapt, logică. Dacă cumpărați un aparat sau o mașină, solicitați:

- Vreau modelul de anul *trecut,* nu de anul ăsta.

De ce spuneți așa? Pentru că toată lumea știe că modelul de anul trecut este mai ieftin decât cel de anul acesta, chiar dacă modelul de anul trecut poate fi în stare excelentă. Știți diferența dintre un frigider model 1980 și unul 1981? Poate că utiul are aripioare la coadă. Când e vorba de bani, diferența nu contează dacă modelul sau aparatul respectiv nu a fost folosit, dar folclorul și precedentul sunt puternic în favoarea dumneavoastră. Profitați de ele.

12. Puterea perseverenței

Insistența este pentru putere ceea ce este carbonul pentru oțel, Rozând la un stăvilar destul,de multă vreme, până și un șobolan poate îneca o națiune.

Majoritatea oamenilor nu sunt destul de insistenți când negociază, Ei prezintă ceva celeilalte părți și dacă partea cealaltă nu este de acord pe loc, ei ridică din umeri și trec mai departe la altceva. Dacă aveți un asemenea obicei, vă sugerez să-1 schimbați imediat. învățați să vă cramponați. Trebuie să fiți tenace. Aceasta este o calitate admirabilă

pe care o are președintele Carter. Este tenace. Este ferm. Este remarcabil de perseverent.

După părerea mea, președintele Carter este o persoană extrem de morală, decentă și etică. Cu toate acestea, .el poate fi unul dintre cei mai plictisitori conducători din istoria americană. Când petreci mai mult de cincisprezece minute cu el este ca și cum ai lua un sedativ. Cineva a comentat odată: „Când ai o discuție la gura sobei cu Carter, de obicei focul se stinge'*. Pe scurt, dacă el intră într-o cameră, este ca si cum tocmai a ieșit cineva.

Dar și-a folosit eficient farmecul inversat asupra lui Anwar Sadat și a lui Monachem Begin la reședința sa prezidențială din Maryland.

Câmp David *nu* este Sodoma și Gomora lumii occidentale. categoric nu este un loc pentru amatorii de distracții - chiar și pentru cei cu o vioiciune moderată. Cea mai pasionată activitate acolo este de a mirosi conurile de pin.

Știind acest lucru si dându-si seama că dorea să obțină „rezultate minime acceptabile", Carter a avut grijă, cu inteligență, să existe numai două biciclete pentru paisprezece persoane și o lipsă totală de alte facilități recreative. Serile, ca să se relaxeze, cei aflați acolo pentru un sejur prelungit aveau de ales vizionarea unuia din trei filme insipide. Până în ziua a șasea, toată lumea văzuse filmele de câte două ori si își ieșea din minți de plictiseală,

Dar în fiecare zi la ora opt dimineața, Sadat și Begin auzeau ciocănitul obișnuit la usa camerei lor, urmat de aceeași familiară voce monotonă:

- Bună, aici e Jimmy Carter, gata pentru alte zece ore de plictiseală cu aceeași activitate anostă.

Până într-a treisprezecea zi, dacă ați fi fost Sadat sau Begin, ați fi semnat *orice* numai să scăpați de acolo. Acordul de pace de la Câmp David a fost unul clasic, care poate fi atribuit răbdării și perseverenței lui Jimmy Carter.

Dumneavoastră nu sunteți implicat personal în acordul de pace de la Câmp David, dar *sunteți* implicat personal în multe alte situații. Să spunem că v-ați luat la harță cu compania dumneavoastră de asigurări din cauza unei solicitări. Mașina dumneavoastră, veche de sase ani, care era'într-o stare excelentă, a fost distrusă într-un accident. Valoarea sa de registru este de 500 dolari. Totuși, nu puteți înlocui respectiva mașină cu mai puțin de 800 dolari. Nu vă *pasă* ce spune registrul. Registrul nu este decât o grămadă de semne negre pe hârtie albă, oricum.

Ce trebuie să faceți?

Trebuie să informați cu fermitate compania de asigurări că nu acceptați nici un ban mai puțin de 800 dolari. Faceți acest lucru spunând:

- Eu sunt oricând dispus să mergem în instanță... cu toate costurile și publicitatea inerente!

Comentariul dumneavoastră despre costuri și publicitate îl vor face pe cel care vă evaluează cererea să ciulească urechile? Puteți paria pentru asta pe o sticlă din whisky-ul dumneavoastră preferat. El știe că litigiul înseamnă întârziere, incertitudine, anchete din partea agențiilor guvernamentale și a Departamentului de stat pentru asigurări, plus o reputație știrbită pentru compania sa în tranzacțiile cu alți reclamanți. De asemenea, știe că un proces antrenează cheltuieli legale și păstrarea unor rezerve care, altfel, ar putea fi investite cu profit.

Este posibil să existe și considerații practice care să descurajeze compania de asigurări să vă înfrunte în instanță... considerații care pot merge de la lipsa martorilor la supraîncărcarea excesivă a consilierului lor juridic.

Veti obține cei 800 de dolari? Da - dacă perseverați în discuțiile cu evaluatorul și superiorii săi, scrieți scrisori și furnizați informații -suplimentare (note și chitanțe de plată a reparațiilor) care să vă

justifice pretenția că acest automobil a fost un „vehicul unic", în afara competenței registrului.

13. Puterea capacității de convingere

Cei mai mulți dintre noi, în societatea noastră civilizată, se bazează prea mult pe capacitatea de a raționa pentru a face ca lucrurile să se întâmple. Am fost crescuți să credem că logica prevalează. Logica, în/și prin sine, îi va influența rareori pe oameni. Cel mai adesea, logica nu are efect.

Dacă vreți să mă convingeți să cred ceva, să fac ceva sau să cumpăr ceva, trebuie să vă bazați pe trei factori:

1. Eu trebuie să înțeleg ce-mi spuneți. Este imperativ să vă prezentați motivele prin niște analogii care să aibă legătură ^u experiența mea, cu condiționarea mea specifică. Pentru a face asta, trebuie să intrați în lumea mea. (De aceea vă este atât de greu să negociați cu cineva care este prost, despre care credeți că este nebun).

2. Dovezile dumneavoastră trebuie să fie atât de copleșitoare, încât eu să nu le pot contesta.

3. Eu să cred că îmi satisfaceti nevoile si dorințele existente.

Dintre acești trei factori, cel de-al treilea (satisfacerea nevoilor și a dorințelor) este, de departe, cel mai important. De ce spun asta? Pentru că, deși îmi prezentați dovezi imbatabile pe care le înțeleg, dacă concluzia este descurajatoare pentru mine, nu voi fi convins. Faptele și logica dumneavoastră vor satisface nevoile și dorințele existente. Părinții cu copii la vârsta adolescenței înțeleg acest fenomen ilogic mai bine decât mulți alții, dar aceasta pe baza multor, eșecuri în încercarea de a convinge.

Industria reclamelor, al cărei scop este să furnizeze o motivație pentru comportament, folosește acest concept pentru a-i influența pe potențialii consumatori. Ați văzut toți o anumită reclamă de deodorant la televizor. îți dai cu spray - fââs... fââs - sub fiecare braț și, timp de douăzeci și.patru de ore, în jurul trupului tău se formează un scut invizibil. Firmei de reclame puțin îi pasă dacă dumneavoastră sau eu înțelegem reclama sau dacă există dovezi care să susțină această pretenție. Ea vrea, pur și simplu, să demonstreze cum *vă* satisface acest *spray* nevoile și dorințele de a fi acceptabil din punct de vedere social.

Voi fi cinstit cu dumneavoastră: *eu* nu înțeleg reclama aceea. Știu că nu există dovezi care să susțină teoria unui scut invizibil. Eu nu am văzut niciodată un scut invizibil, nici nu cunosc pe nimeni care să-1 fi văzut, și nu doar că este invizibil! Dar îmi place *să cred* că mă învăluie un scut invizibil. Credința în scut mă face să mă simt degajat și încrezător în orice împrejurare.

Să spunem că ne cunoaștem la un eveniment social și că eu mă înclin ca să" *spun* ceva confidențial. Dumneavoastră vă trageți ușor înapoi. Dacă n-aș fi folosit spray-ul cu două ore în urmă, aș putea privi mișcare^ dumneavoastră de recul drept o indicație că am o problemă de .igienă personală. Dar de vreme ce mai am încă cel puțin douăzeci- de ore în care mă învăluie scutul, îmi închipui că persoana de Irangă dumneavoastră, cea cu care ați venit, are necazuri. j

Fiindcă tot vorbim de probleme, timp de secole toată lumea a crezut că soarele se învârtește în jurul pământului. Oamenii știau fără putință de tăgadă că pământul este centrul universului. A apărut un om strălucit numit Copernic care a încercat să răstoarne această convingere propunând o teorie nouă despre sistemul solar. El a afirmat, de-a dreptul, ca pământul se învârtește în jurul soarelui.

Persoanele influente din epoca lui au căscat și au dat plictisiți din cap. Ei îl înțelegeau pe Copernic într-un mod abstract, intelectual. In

4k

fond, logica lui era copleșitoare. Numai un cretin putea contesta evidența. Dar nimeni nu i-a acceptat cu adevărat teoria la un nivel mai profund, pentru că descoperirealui nu producea nici o modificare în viața nimănui. Era mai degrabă plicticoasă. Faptul că pământul se învârtește în jurul soarelui nu părea mai important decât acela că pisicile mănâncă șoareci,

într-o zi, cineva a izbucnit:

- Hei, ia stați puțin! Putem folosi toate astea într-o știință nouă numită astronomie! Și știți ceva? Vom putea naviga pe oceane! Vom putea reduce șomajul trimițând oamenii spre ținuturi îndepărtate să se întâlnească cu păgânii - să cucerească, să subjuge și să exploateze. Vom putea înșfăca o grămadă de aur și argint, să-l aducem aici, la noi! *Asta* ne va satisface nevoile si dorințele!

Ceilalți s-au oprit din căscat. Altcineva a spus;

- Uitați chestiile alea vechi! Acum mergem cu puștiul ăsta polonez, Copernic!

încă o dată, știința a făcut progrese.

Morala: dacă vreți să-i convingeți pe oameni, arătați-le valoarea imediată a spuselor dumneavoastră pentru satisfacerea *nevoilor și dorințelor lor.*

14. Puterea atitudinii

- Cine este cea mai potrivită persoană pentru care puteți negocia?

Dumneavoastră.

Aveți mai mult succes când negociați pentru altcineva?

De ce?

Pentru că vă luați mult prea în serios în orice interacțiune care vă privește pe *dumneavoastră înșivă.* Sunteți prea preocupat. Asta înseamnă tensiune și stres. .Când negociați pentru altcineva, sunteți

mai relaxat. Nu sunteți la fel de preocupat, deoarece priviți situația ca pe o distracție sau ca pe un joc - *ceea ce chiar este*.

Această caracteristică, de a fi prea preocupat atunci când sunteți implicat personal, este valabilă pentru noi toți. De curând am fost solicitat să mă ocup de o mare negociere financiară pentru o importantă bancă, în străinătate. Tranzacția implica milioane de dolari și toată lumea era încordată... în afară de mine. Eu eram relaxat, mă bucuram de călătorie și gândeam limpede. Știți de ce eram atât de calm când miza era atât de mare? Miza era a bancherilor, nu a mea. Dacă tranzacția ieșea prost, ei ar fi pierdut milioane și, dacă aș fi fost în locul lor (cunoscându-mă cum mă cunosc), aș fi fost și eu îngrijorat. In ceea ce rna privește, eu eram plătit cu ziua, așa că atitudinea mea era „O zi în plus, niște dolari în plus". Eu vedeam . marea lor negociere financiară drept **un** joc- - o distracție. A, bineînțeles că mă preocupa - dar nu chiar atât de mult. Totuși, când m-am întors acasă **la** carnetul de note al fiicei mele, jocurile și distracția au luat sfârșit. Tranzacția de familie în jurul mesei din, bucătărie a fost serioasă și, pentru că eram atât de preocupat de această dată, nu sunt sigur că am avut același succes acasă **la mine ca în străinătate.**

încercați să **priviți toate întâlnirile și toate situațiile, inclusiv propria dumneavoastră slujbă, ca pe un joc, ca pe o lume iluzorie. Luați-vă puțină distanță și încercați să vă distrați. Faceți tot ce puteți să fie bine, dar nu dezintegrați dacă ceva nu merge strună, așa cum v-ar plăcea dumneavoastră. Tineti minte că lucrurile sunt rareori ceea ce par. Chiar și caimacul de lapte se deghizează uneori în smântână și, după cum a spus odată Oscar Levant, „Când răzui poleiala falsă, ce găsești dedesubt? Poleiala *adevărată**.**

învățați-vă să vă spuneți în fiecare din negocierele dumneavoastră: „Dacă totul iese prost, înseamnă sfârșitul vieții mele?" dacă răspunsul la această întrebare este nu, învățați-vă să ziceți: „Mare lucru!", „Cui

îi pasă?" și „Și ce dacă?" Formați-vă o atitudine de a fi preocupat prea mult. Pentru a-l parafraza pe Eugene O'Neill: acest episod este doar un straniu- interludiu în manifestarea electrizantă a lui Dumnezeu Tatăl.

Dacă vă formați această atitudine sănătoasă, oarecum amuzantă, „totul e un joc'Yfață de toate întâlnirile dumneavoastră de negociere, atât profesionale cât și neprofesionale, din ea vor decurge trei avantaje:

1. Veți avea considerabil mai multă energie, deoarece avem întotdeauna energie atunci când facem lucruri pe care ne place să le facem. (Fără îndoială, vi s-a întâmplat să simțiți o epuizare totală la sfârșitul unei zile extenuante, doar pentru a constata că epuizarea este înlocuită de o vitalitate explozivă dacă cineva vă sugerează să faceți un lucru pe care îl priviți ca pe un joc - sau distracție).

2. Stresul dumneavoastră va fi mai redus. Nivelul acidului uric din sânge va scădea, iar hipertensiunea vi se va atenua. Puteți chiar să mai renunțați la alergările de dimineață, pentru că vi se va îmbunătăți condiția fizică. (Dacă slujba devine distractivă pentru dumneavoastră, anxietatea va scădea până la nivelul pe care l-ați resimți într-un pasionant meci de ping-pong).

3. Veți obține rezultate mai bune, pentru că atitudinea dumneavoastră vă va exprima sentimentul de putere și de control asupra propriei vieți. (Veți transmite o încredere care indică opțiuni, iar oamenii vor începe să vă urmeze).

Culmea ironiei, unul dintre cei mai vizibili practicanți ai acestei atitudini este un pastor foarte mediatizat. Reverendul Ike, stea a televiziunii și radioului, atrage o mulțime de prozeliți prin mesajul și stilul său nonconformist. El propovăduieste „puterea verde" și își îndeamnă adeseori auditoriul să-l aplaude călduros pe Dumnezeu.

într-o zi se plimba printre oamenii din congregația lui și repeta întruna:

*

- Nu vă faceți griji. Nu există nici un motiv de îngrijorare.

Un enoriaș a ridicat mâna și a spus:

- Domnule pastor Ike... nu înțelegeți. Eu am o problemă serioasă. Eu *sunt* îngrijorat.

Pastorul a răspuns imperturbabil:

- Ei bine, uit-o!

- Nu, nu! Nu pot... este ceva grav și sunt îngrijorat.

- Atunci, spune-mi, a zis pastorul, ce te poate tulbura atât de mult?

- Este vorba de bancă, a declarat enoriașul. Datorez băncii sase mii de dolari. împrumutul e scadent mâine. Nu mai am nici măcar o parte din bani, așă că sunt cu adevărat îngrijorat.

Pastorul Ike nici măcar n-a clipit:

- Omule, de ce ești *tu* îngrijorat? Banca e cea care are o problemă serioasă!

Deși am eu o bănuială sâcâitoare că pastorul Ike s-a folosit de -poanta unei glume vechi pentru a-și îndruma enoriașul, sunt totuși multe de spus în favoarea acestei atitudini.

Am pus puterea sub lupă. Acum să vedem din nou acele trei variabile cruciale prezente în fiecare negociere.

1. Puterea
2. Timpul
3. Informația

-

A sosit momentul să cercetăm timpul...

Atâta vreme cât ajungi acolo înainte
de-a se sfârși, na întârzii niciodată.

James J. Walker

5. Timpul

Este un truism că timpul merge înainte. El se mișcă în același ritm pentru noi toți, indiferent ce facem. Deoarece nu putem controla ceasul, trebuie să examinăm în ce mod influențează trecerea timpului procesul de negociere.

Majoritatea oamenilor vorbesc despre negociere ca și cum ar fi un eveniment - ceva care are un început și un sfârșit precis. Dacă ar fi adevărat, aceasta ar avea și o durată fixă. Ar putea începe într-o anumită zi la ora nouă dimineața, când v-ați programat o întâlnire cu șeful dumneavoastră ca să cereți o mărire de salariu care trebuia să vă fie demult acordată. Deoarece secretara lui v- a spus că șeful are o altă întâlnire peste o oră, sunteți conștient de limita de timp. Credeți că întâlnirea dumneavoastră se va sfârși la ora zece.

In următorul exemplu, am numit punctul de pornire pentru această negociere G (momentul când intrați în birou) și punctul de încheiere K (momentul când șeful se ridică în picioare să vă conducă spre ușă). Acest punct final este cel pe care în mod obișnuit îl numim termenul limită. Cât de prevestitor sună cuvântul acesta!

Presupunând că aceasta este o descriere exactă, când va avea loc gestul de maximă concesie? In punctele G,H,I sau J? Virtual, în orice negociere concesia se va face între punctele J și K, cât mai aproape posibil de termenul limită. Mai mult de atât, în aproape toate negocierile, acordurile și hotărârile nu vor fi stabilite până la punctul K (sau eventual L), la/sau peste termenul limită.

Cu alte cuvinte, dacă șeful recunoaște îndreptățirea cererii dumneavoastră si în cele din urmă este de acord să vă dea mărirea, aceasta se va petrece la ora nouă și cincizeci și cinci de minute. Această realitate, și anume că orice acțiune are loc în ceasul al unsprezecelea, se dovedește adevărată în orice negociere luată separat. j

Când își completează majoritatea oamenilor declarațiile de venituri pentru impozite? •

Dacă unei secretare i se dau șapte zile pentru a dactilografia un raport, când îl va termina?

Dacă un student are două luni ca să scrie o lucrare de sfârșit de semestru, când o va prezenta? (Nu vă mai gândiți la prezentare, când o va începe?)

Până și un organism atât de responsabil și disciplinat cum este Congresul Statelor Unite votează majoritatea legilor exact înainte de vacantă.

Deci, în orice negociere, așteptați-vă ca cea mai semnificativă concesie și orice acțiune de reglementare să intervină în preajma termenului-limită. Aceasta fiind situația, dacă eu vă cunosc termenul-limită, iar dumneavoastră nu-1 cunoașteți pe al meu, de partea cui este avantajul? Dacă dumneavoastră sunteți riguros în privința timpului (îl luați ad litteram, credeți în termen, pentru că l-ați văzut în scris), iar eu sunt flexibil (Ei, una e termenul-limită și alta *adevăratul* termen-limită) cine va beneficia? Ei bine, eu, deoarece, pe măsură ce ne apropiem de momentul pe care dumneavoastră îl

consideraţi termenul-limită, nivelul dumneavoastră de stres va creste si veţi face concesii.

In timp ce vă văd cum vă frământaţi, eu pot amâna să vă cedez indiferent ce, chiar dacă termenul-limită al meu este imediat după al dumneavoastră. Ceea ce urmează vă va arăta cum am învăţat această lecţie dându-mă cu capul de pragul de sus. >

Acum douăzeci de ani lucram la o corporaţie care făcea afaceri pe plan internaţional. Deţineam un anumit post, de unde modul în care mi se adresau superiorii cu: „Hei, Cohen, două cafele cu frişca şi două Cli zahăr!" Pentru a-l parafraza pe Rodney Daugerficld, ei nu consimteau la onoarea mea.

în timp ce duceam cafelele pentru ştabi, îi auzeam pe cei care se întorceau din străinătate debordând de poveşti exotice. Uneori, îi întâlneam la micul dejun, înainte de program. Ii întrebam:

- Pe unde ati mai fost?

Unul răspundea:

- O, tocmai m-am întors de la Singapore, unde am pus la punct o tranzacţie de nouă milioane de dolari.

Apoi, întorcându-mă spre altul, întrebam:

- Dar dumneavoastră?

El răspundea:

- A, la Abu Dhabi.

Eu nici măcar nu ştiam unde este Abu Dhabi.

Din politeţe, ei mă întrebau:

- Dar dumneavoastră unde ati fost?

Ce puteam să le spun? Ei bine, am fost la grădina zoologică... la acvariu - dar aştept cu nerăbdare să mă duc la grădina botanică. Nu aveam despre ce să vorbesc. Şi pentru că thierii au nevoie de „povestiri de război*[4], mă duceam la şeful meu în fiecare vineri. II informam de fiecare dată:

- Puneți-mă la încercare! Trimiteți-mă și pe mine în străinătate! Lăsați-mă să negociez!

Atâta l-am bătut la cap, până când în cele din urmă a mormăit:

- Bine, Cohen - o să te trimit la Tokyo să negociezi cu japonezii.

Eram în al nouălea cer. In euforia mea, mi-am spus: „Asta e clipa mea cea mare! Mă cheamă destinul! Ii fac praf pe japonezi și pe urmă trec la restul comunității internaționale".

După o săptămână mă aflam în avion în drum spre Tokyo, pentru negocierea de paisprezece zile. Luasem cu mine o mulțime de cărți despre mentalitatea japonezilor și psihologia lor. îmi tot spuneam: „O să reușesc cu adevărat".

Când a aterizat avionul la Tokyo, eu am fost primul pasager care a tropăit pe scară, nerăbdător să pornesc. La picioarele scării mă așteptau doi japonezi, care s-au înclinat politicos. Mi-a plăcut treaba asta.

Cei doi japonezi m-au ajutat să trec prin vamă, apoi m-au condus spre o limuzină mare. Eu m-am tolănit comod pe bancheta de pluș din spatele mașinii, în timp ce ei s-au așezat țepeni pe două strapontine. Eu am spus generos:

- De ce nu vă așezați lângă mine? Este loc destul aici.

Ei au răspuns:

- O, nu - dumneavoastră sunteți o persoană importantă. Evident, aveți nevoie de odihnă.

Și asta mi-a plăcut.

în timp ce limuzina rula, una dintre gazdele mele m-a întrebat: '

- Apropo, știți limba?

Eu i-am răspuns:

- Vă referiți la japoneză?

El a zis:

- Exact - asta e limba pe care o vorbim noi în Japonia.

Am răspuns: -

- Ei bine, nu, dar sper să învăț câteva expresii. Am adus cu mine - - un dicționar.

însoțitorul lui m-a întrebat:

- Sunteți preocupat să nu scăpați avionul la întoarcere? (Până în clipa aceea nu fusesem preocupat). Putem aranja ca limuzina aceasta să vă ducă la aeroport.

în sinea mea, mi-am spus: „Cât de amabili sunt!"

Băgând mâna în buzunar, le-am dat biletul de întoarcere, pentru că limuzina să știe când să vină să mă ia. Nu mi-am dat seama atunci, dar ei îmi cunoșteau termenul-limită, în timp ce eu nu-l știam pe-al lor.

în loc să începem imediat negocierile, am ținut mai întâi să-mi arate ospitalitatea și cultura japoneză. Mai mult de o săptămână am vizitat țara, de la Palatul Imperial la altarele din Kyoto. M-au însera chiar și la un curs de Zen, ținut în limba engleză, ca să le studiez religia.

în fiecare seară, timp de patru ore și jumătate, mă făceau să stau pe o pernă pe o podea tare de lemn, pentru o cină și un spectacol tradiționale. Vă puteți închipui cum este să stai pe o podea de lemn tare atâtea ore? Dacă nu m-am ales cu hemoroizi după asta, probabil că nici n-o să-i fac vreodată. De câte ori întrebam de începutul negocierilor, japonezii murmurau:

- Este timp destul! Este timp destul!

în sfârșit, în cea de-a douăsprezecea zi, ant început negocierile, dar am terminat devreme ca să putem juca golf. In cea de-a treisprezecea zi am început din nou și am terminat devreme datorită mesei de adio. în cele .din urmă, în dimineața celei de-a paisprezecea zi, am reluat negocierile, cu seriozitate. Exact când să ajungem la miezul problemei, a venit limuzina să mă ducă la aeroport. "Ne-am îngrămădit toți înăuntru si am continuat să dezbatem termenii. Exact când limuzina a frânat în fața aeroportului, noi încheiam tranzacția.

Cam cum credeți că am reușit în negocierea aceea? Timp de mulți , ani, superiorii mei s-au referit la ea drept „Prima mare victorie japoneză de după Pearl Harbor".

De ce s-a petrecut catastrofa? Deoarece gazdele mele îmi cunoșteau termenul-limită, iar eu nu-l știam pe al lor. Ei au amânat concesiile, anticipâftd corect că nu mi-aș fi permis să mă întorc acasă cu mâinile goale. Mai mult de atât, nerăbdarea pe care, fără îndoială, am arătat-o a transmis convingerea mea că acest termen-limită era cumva sacru. De parcă acela ar fi fost ultimul avion care avea să mai părăsească vreodată Tokyo.

Chiar și cei mai experimentați negociatori cad ocazional în capcana unui complot similar. De exemplu, vă amintiți când Statele Unite au vrut să iasă din războiul din Vietnam,

Am încercat timp de luni de zile să-i aducem pe nord-vietnamezi la masa tratativelor. Luni de zile am folosit atât apeluri directe cât și prin intermediari. Totul în zadar.

Ceea ce spuneau ei era cam asta: „Ducem războiul ăsta de șase sute douăzeci și șapte de ani. Ce mai contează.dacă mai luptăm încă o sută douăzeci și opt? De fapt, un război de treizeci și doi de ani ar fi pentru noi o nimica toată!"

Americanilor nu le venea să creadă! O „nimica toată" de treizeci si doi de ani!

Oare nord-vietnamezii chiar vorbeau serios când spuneau asta? Bineînțeles că nu. Aveau și ei un termen-limită? Da, exact cum aveau și japonezii cu care am negociat la Tokyo. Erau și ei presați să încheie cel puțin această fază a conflictului? Desigur. Dar și-au prelungit cacealmaua pentru că știau că americanii nu erau angajați față de o luptă fără sfârșit în Asia de Sud-Est.

După luni de continuare a ostilităților, nord-vietnamezii s-au mai domolit, în sfârșit. Exact înaintea alegerilor prezidențiale din America, ei au fost de acord să se țină convorbirile de pace la Paris.

Statele Unite l-au expediat rapid pe Averell Harriman drept reprezentant al nostru, iar el a închiriat o cameră la hotelul Ritz din Place Vendome, în centrul orașului. Termenul de închiriere a camerei urma să fie reînnoit săptămânal.

Vă aduceți aminte ce au făcut nord-vietnamezii? În cele din urmă au închiriat o vilă în afara Parisului, cu un contract pe doi ani și jumătate. Credeți că această atitudine nord-vietnameză față de timp, ulterior complicată de nesfârșite dispute cu privire la forma mesei de negociere, a avut un impact asupra rezultatului tratativelor? Categoric a avut. În retrospectivă, putem înțelege acum de ce acordurile de pace de la Paris nu au reușit să încheie cu succes războiul - cel puțin din punctul de vedere al satisfacției noastre.

În ciuda atitudinii lor aparente de „ce-am avut și ce-am pierdut" față de timp, nord-vietnamezii *au avut* un termen-limită. Țineți minte de la mine, ca pe o profesiune de credință, că cealaltă parte - *orice* „altă parte" - are *întotdeauna* un termen-limită. Dacă n-ar fi siliți să negocieze, nici n-ați putea da de ei. Dar, o repet, cealaltă parte încearcă să se prefacă nonșalantă - si atitudinea nonșalantă este eficientă. Are efect deoarece dumneavoastră simțiți apăsarea propriilor dumneavoastră limite de timp, care par întotdeauna mai drastice decât ale lor. Acest fapt este valabil în orice negociere.

Vă amintiți de vânzătorul de frigidere de la magazinul Sears? Cel care revine din când în când spunând: „Ei, v-ați hotărât?" Este posibil ca sub fațada lui calmă să se ascundă o ființă copleșită de anxietate pentru că șeful i-a spus chiar în dimineața aceea: „Dacă astăzi nu vinzi un frigider, o să te trezești în mijlocul naturii, pompând benzină pe o insulă".

Iată altă profesiune de credință pe care vă puteți bizui:* termenele-limită - ale dumneavoastră si ale altora - sunt mai flexibile decât vă dați seama. Cine vă stabilește termenele - limită? Cine vi le impune? In esență, dumneavoastră înșivă, printr-o activitate numită autodisciplină și organizare a timpului. Șeful dumneavoastră,

guvernul, un client sau un membrii de familie pot avea o oarecare legătură cu el, dar în primul rând *termenul-limită este ceva stabilit de dam n ea voastră.*

Așa stând lucrurile, nu este nevoie să respectați orbește un termen-Iimită. Nu spun că trebuie să ignorați aceste termene. Spun că ar trebui să le analizați. De vreme ce în mod invariabil ele sunt produsele unei negocieri, este foarte posibil să fie ele însele negociabile. .

întrebați-vă întotdeauna: „Ce se va întâmpla Jacă depășesc termenul-limită? Cât de sigure sunt paguba și penal zarea? Care este severitatea pedepsei? Pe scurt, cât de mare este riscul pe care mi-1 asum?"

De exemplu, știm cu toți că termenul-limită pentru completarea declarațiilor de venituri impozabile în Statele Unite este cincisprezece aprilie. Ce se întâmplă dacă vă înregistrați mai târziu? O să vă bată .cineva la ușă cu patul puștii și-o să vă târască la închisoare? Nici pomeneală.

Dacă analizați acest termen-Iimită, un etalon pentru comportarea dumneavoastră ar putea fi dacă dumneavoastră datorați bani guvernului sau dacă guvernul vă este dator dumneavoastră. Dacă sunteți un debitor important, care se înregistrează cu adevărat târziu, Administraia financiară vă va penaliza aplicându-vă o dobândă și o penalizare la suma datorată. Totuși, dacă veți compara rata dobânzii pe care o percepe guvernul pentru că vă permite să-i folosiți banii, cu rata pe care o percep băncile pentru un împrumut similar, veți constata, poate, că sunt mai favorabile condițiile -guvernului.

Adevărata întrebare ar trebui să fie: „Cui doriți să-i încredințați afacerea dumneavoastră, băncii locale cu o dobândă mare sau guvernului Statelor Unite cu o dobândă rezonabilă?" Eu, unul, zic, „Mergeți cu Unchiul Sam* !"

Apelativ, folosit în gluma, pentru Statele Unite, deoarece în limba engleză ambele au aceleași inițiale, U.S. (n.t.)

Ce se întâmplă dacă guvernul vă datorează dumneavoastră bani și întârziați cu formularul? Deși s-ar putea să aveți de așteptat ceva mai mult rambursarea, nu sunt penalizări. Ei bine, Administrația financiară are noroc că nu-i percepeți dobândă- Cu toate acestea, persoanele care știu că vor beneficia de o rambursare se dau peste cap să obțină ștampila magică a poștei înainte de miezul nopții, în cincisprezece aprilie. Unii chiar își zăpăcesc calculele din pricina grabei de ultimă clipă și sfârșesc prin a fi supuși unei revizii contabile costisitoare și care ia timp.

întrebați-vă: „Dacă guvernul îmi datorează bani, de ce mă grăbesc?" Apoi spuneți-vă: „O să-mi revăd pe îndelete declarația, o să verific de două ori calculele, apoi o s-o las la poștă când o să-mi fie mie convenabil".

După cum am văzut, modul în care concepem și folosim timpul poate fi esențial pentru succes. Timpul poate influența chiar o relație. O sosire întârziată poate fi privită ca o dovadă de încredere sau de ostilitate, în timp ce o sosire anticipată poate fi privită ca dovadă de anxietate sau lipsă de considerație față de alții. Timpul poate favoriza oricare dintre părți, în funcție de împrejurări. Indiferent de aceste interpretări interimare care pot influența climatul negocierii, merită să repet unele dintre observațiile deja făcute:

1. De vreme ce comportamentul concesiv maxim și hotărârile vor apărea la/sau chiar după termenuHimită, aveți răbdare. Adevărata forță necesită adeseori capacitatea de a suporta tensiunea fără să cedați sau să vă agitați. învățați să vă stăpâniți reacțiile automate de apărare. Rămâneți calm, dar vigilent, în așteparea momentului favorabil pentru a acționa. Ca regulă generală, *răbdarea este răsplătită.* Poate că ceea ce aveti de făcut atunci când nu stiti ce să faceți este să nu faceți nimic.

2. Intr-o negociere competitivă, cea mai bună strategie este să nu dezvăluiți părții adverse termenul dumneavoastră limită. Amintiți-vă

întotdeauna că, deoarece termenele limită sunt produsul unei negocieri, ele sunt mai flexibile decât își dau seama cei mai mulți oameni. Nu respectați niciodată orbește un termen-limită, ci evaluați-i avantajele și dezavantajele, care vor apărea pe măsură ce vă apropiați sau depășiți buza prăpastiei.

3. „Cealaltă parte", oricât de calmă și senină ar părea, are întotdeauna un termen-limită. De cele mai multe ori, liniștea sufletească afișată maschează pentru exterior mu4t stres și tensiune.

4. O acțiune precipitată trebuie întreprinsă nun" ai dacă este în avantajul dumneavoastră. In general vorbind, nu p iteți atinge rapid rezultatul cel mai bun; îl puteți atinge doar încet și perseverent. Adeseori, pe măsură ce vă apropiați de termenul- limită, va interveni o modificare a puterii, dând la iveală o soluție sau chiar o întoarcere de 180° a celeilalte părți. Poate că oamenii nu se schimbă, dar, cu trecerea timpului, împrejurările se schimbă.

După ce am examinat *puterea* și *timpul,* să trecem la următorul element; *informația...*

- \

a*

/

1

Unii oameni simt ploaia;
alții doar se udă.

Roger Miller

6. Informația

Informația este esența problemei. Ea poate descuia ușa spre tezaurul numit succes. Ea ne influențează modul de apreciere a realității și hotărârilor pe care le luăm. Atunci, de ce oare nu avem grijă să ne informăm corespunzător? Deoarece avem tendința de a privi reuniunile noastre de negociere cu alte persoane drept o întâmplare sau un eveniment limitat. Rareori anticipăm că vom avea nevoie de informații până când nu apare o criză sau un „eveniment-epicentni" care creează o cascadă de consecințe nefaste.

Numai în cazul unor situații de urgență sau sub presiunea unui termen-limită credem- noi că am începe o negociere. Și deodată, ne găsim în biroul șefului, intrăm pe terenul comerciantului de mașini sau suntem pe cale să-l salutăm pe vânzătorul de frigidere de la Sears. Bineînțeles, obținerea informațiilor în aceste condiții prezintă dificultăți enorme.

Atunci când am discutat despre *timp,* am văzut în ce măsură sfârșitul unei negocieri este mai flexibil decât își dau seama cei mai mulți oameni. In mod asemănător, punctul propriu-zis de începere a

unei negocieri precede întotdeauna, cu săptămâni sau chiar luni de zile, întâlnirea reală, față în față. In timp ge citiți această carte, vă aflați în stadiul de desfășurare al multor negocieri care încă nu vor avea loc, cel puțin o vreme.

Prin urmare, o negociere - sau orice interacțiune semnificativă - nu este un *eveniment,* ci o *desfășurare.* Dacă îmi veți ierta analogia, o negociere seamănă cu stabilirea unei performanțe sau cu o boală mintală, în sensul că nici una dintre acestea nu are un segment de timp precis definit. De exemplu, dacă un psihiatru declară că un pacient este bolnav mintal, vineri șase iunie, la orele șaisprezece, asta înseamnă că pacientul s-a îmbolnăvit exact în clipa respectivă? înseamnă că pacientul era perfect normal la orele cincisprezece și cincizeci și nouă de minute și că deodată o ia razna după șaizeci de secunde? Bineînțeles că nu. El a manifestat simptome cu mult timp înainte. Boala mintală este un proces care se desfășoară într-o perioadă mai îndelungată.

A

In timpul negocierii propriu-zise, este adeseori o strategie obișnuită ca ambele părți să-și ascundă adevăratele interese, nevoi și priorități. Raționamentul lor este că informația înseamnă putere, mai ales în acele situații în care nu te poți încrede pe deplin în cealaltă parte. Vechii negustori de cai nu-l lăsau niciodată pe cel care vindea să știe care cal îi interesa cu adevărat, pentru că, dacă ar fi făcut-o, era posibil ca prețul să crească. Desigur, ar fi pentru dumneavoastră un mare avantaj dacă ați putea afla ce vrea cu adevărat cealaltă parte, care îi sunt limitele si ultimul termen. Șansele de a obține aceste informații de la un negociator experimentat în timpul tratativelor într-o tranzacție competitivă sunt extrem de slabe.

Cum obțineți totuși aceste informații? începeți din timp, pentru că este cu atât mai ușor să obțineți informații cu cât începeți mai din timp. întotdeauna veți obține mai multe informații *înainte* de o confruntare oficială, recunoscută ca atare, pentru că oamenii sunt mai

dispuși să-și dea drumul la gură înainte să se aprindă lumina roșie la camera de filmat a televiziunii, ca să folosesc o figură de stil. O dată ce se aprinde lumina roșie, atitudinea lor devine defensivă. îți spun: „Ei... acum nu pot să-ți spun nimic, încep negocierile!"

In timpul perioadei de strângere a informațiilor, înaintea tratativelor, dumneavoastră sondați terenul în liniște si cu consecvență. *Nu* veniți ca marele inchizitor, ci mai degrabă ca o ființă umilă - un om obișnuit, care are chiar si „coșuri".

Unii dintre noi își închipuie că, cu cât le apărem celorlalți mai înfricoșători și mai lipsiți de defecte, cu atât ne vor spune aceștia mai multe. De fapt, adevărul este exact pe dos. Cu cât păreți mai derutat și mai lipsit de apărare, cu atât mai prompt veți fi ajutat cu informații și sfaturi. Deci, renunțați la costumul pe care îl puneți pentru împrumutul de la bancă și uitați de machiaj. Un coș sau două la vedere n-o să vă facă rău. Cu această înfățișare o să vă fie mai ușor să ascultați decât să dați răspunsuri. De fapt, să puneți întrebări chiar dacă vă închipuiți că știți răspunsurile, pentru că procedând astfel veți verifica credibilitatea celeilalte părți.

De la cine spicuiți și culegeți informații? De la oricine lucrează cu/sau pentru persoana cu care vă veți întâlni în timpul tratativelor sau cu oricine a avut de-a face cu firma respectivă în trecut. Aceasta include secretare, funcționari, ingineri, administratori, soții, tehnicieni sau foști clienți. Ei vă vor răspunde cu bunăvoință dacă vă folosiți de un mod de abordare inofensiv.

In mulți ani de negociere, mi s-a îfttâmplat de multe ori ca oamenii să-mi spună lucruri folositoare. Intr-o vară aveam o slujbă ca agent comercial și-mi aduc aminte că un șef de echipă a pomenit, într-o discuție neoficială, că: „Produsul vostru este singurul care a făcut față testelor noastre și care corespunde specificațiilor noastre" și apoi „Ei, Cohen! Când crezi că putem încheia negocierea de lunea viitoare? Ni se termină stocul!" Evident, am înregistrat toate aceste informații și

apoi mi le-am amintit când am ajuns față în față cu directorul lor comercial în timpul negocierii propriu-zise.

In mod realist, este posibil să nu fiți capabil să realizați întotdeauna acest contact direct cu asociații celeilalte părți. In asemenea circumstanțe, puteți folosi terțe părți, puteți folosi telefonul sau puteți vorbi cu persoane care au negociat cu firma respectivă în trecut. Oricine are un „dosar" în memorie și puteți învăța din experiența altora.

*

O altă sursă de date sunt concurenții adversarului dumneavoastră, care pot fi dispuși să discute cu dumneavoastră despre costuri. Dacă dumneavoastră, în calitate de cumpărător, puteți avea acces la costurile celui care vinde, veți avea un uluitor avantaj în tranzacție. \ Această informație nu este chiar atât de greu de obținut pe cât ați fi tentat să o credeți, deoarece multe publicații, atât independente (de exemplu, *Cartea Albastră* a automobilelor), cât și guvernamentale, furnizează tot felul de date la cerere.

Amintiti-vă că ceea ce doriți să stiti atunci când intrați la tratative sunt limitele reale ale celeilalte părți, adică punctul dincolo de care ei nu vor merge. Cu cât aveți mai multe informații despre situația lor financiară', despre prioritățile, termenele-limită, costurile, nevoile reale și presiunile organizației lor, cu atât puteți negocia mai bine. Și, cu cât începeți mai curând să culegeți aceste date, cu atât mai ușor vă va fi să le obțineți.

în majoritatea cazurilor, pentru a obține informații este nevoie de mai mult decât să faceți pe modestul și să spuneți: „Ajutați-mă". In general, trebuie să dai informații ca să capeți ceva în schimb. Veți da Ireptat informații selective, din trei motive:

1. Potrivit Bibliei, este mai fericit cel ce dă decât cel ce primește.

2. Persoanele cu o rhare intuiție nu vor comunica cu dumneavoastră dincolo de nivelul de pălăvrăgeală, dacă nu sunt asumate riscuri reciproce. Ele nu vă vor împărtăși informații dacă nici

dumneavoastră nu le împărtășiți informații într-o măsură comparabilă. Pentru a convinge pe cineva să înainteze pe alt pătrat, trebuie să înaintați și dumneavoastră pe un alt pătrat, pe o bază aparentă de „chit pe chit" cu ceea ce vă dezvăluie respectivul. Acesta este un comportament al asumării de riscuri reciproce - prin care se clădește o încredere în ambele direcții.

3. Când dați informații controlate și exprimate în cuvinte alese cu grijă în timpul „stadiului de desfășurare", sperați să reduceți nivelul așteptărilor celeilalte părți.

Acest al treilea punct este deosebit de important deoarece, dacă dați la iveală ceva complet nou în cursul tratativelor, răspunsul pe care îl veți primi va fi: „Nici pomeneală - n-am mai auzit așa ceva".

Iar dacă surpriza dumneavoastră apare în preajma termenului-limită, aveți toate șansele să aduceți negocierea într-un punct mort. Totuși, dacă ati introduce aceeași nouă idee mai devreme, în cursul „stadiului de desfășurare", apoi să o ridicați de mai multe ori, la intervale distante abil în timp, ideea va deveni familiară celeilalte părți. Dacă această temă ar fi adusă în discuție în timpul tratativelor, reacția ar putea să fie: „A, da - se aude de așa ceva de câtăva vreme". In esență, durează un timp până ce te obișnuiești cu orice idee nouă. Pentru că de-acum a devenit familiară, ea este oarecum acceptabilă.

Prin urmare, să nu fiți surprins dacă întâmpinați o respingere inițială a noii dumneavoastră solicitări înaintea tratativelor. Persoanele care recepționează negativ propunerea dumneavoastră au, pur și simplu, nevoie de timp ca s-o evalueze și să-și adapteze gândirea la ea, O dată cu trecerea unui timp suficient și prin eforturi repetate din partea dumneavoastră, aproape orice „nu" se poate transforma într-un „poate" și, în cele din urmă, în „da". Dacă acordați o perioadă suficientă ca timp de acceptare și puteți furniza informații noi, pe care ceilalți nu le-au luat în considerație când au spus inițial „nu", este posibil să-i câștigați de partea dumneavoastră.

Un astfel de exemplu este reacția inițială a opiniei publice americane față de punerea sub acuzare a președintelui Richard Nixon. Când a fost avansată pentru prima oară această idee, s-a făcut o anchetă pe o mie șase sute de persoane, se presupune un lot reprezentativ al electoratului. Reacția a fost de 92% împotrivă, iar motivele au fost: „N-am mai auzit niciodată de așa ceva", „Păi, cum, dar ar slăbi instituția prezidențială" și „Ar fi un precedent negativ pentru generațiile viitoare".

După trei luni s-a făcut un nou sondaj de opinie, pe aceleași persoane și cei care s-au opus propunerii au scăzut la 80%. După ce au mai trecut încă câteva luni, aceleași persoane care au răspuns erau acum 68% împotriva punerii sub acuzație. Când s-au purtat ultimele interviuri, la mai puțin de un an după ce respectivele persoane fuseseră contactate prima dată, 60% erau *pentru* punerea sub acuzare a președintelui.

Cum de s-au răzgândit oamenii aceia? Evident, din două motive:

1. Au primit informații suplimentare.
2. S-au obișnuit cu ceea ce inițial fusese o idee nouă.

Țineți minte că schimbarea și ideile noi sunt acceptabile numai când sunt prezentate încet, în fragmente mici cât un dumicat. Amintiți-vă acest lucru când încercați să modificați punctul de vedere, modul de gândire, impresiile și așteptările cuiva. Pentru majoritatea oamenilor este mai ușor și mai comod să rămână pe făgaș. Faptul că între făgaș și calea bătută este doar o deosebire de suprafață nu pare să-i deranjeze. Numai prin perseverență puteți spera să-i schimbați și -să vă atingeți obiectivele.

Când ajungeți, în cele din urmă, la tratativele propriu-zise, trebuie să vă impuneți să practicați tehnici de ascultare efectivă. Dacă vă concentrați cu atenție asupra celor ce se petrec, puteți afla foarte multe despre sentimentele, motivația și nevoile reale ale celeilalte părți. Desigur, ascultarea și observarea atentă nu înseamnă doar să auziți

ceea ce se spune, ci și să înțelegeți ceea ce se omite. In general, oamenii evită să mintă pe față, dar unii nu ezită să bată câmpii, să ocolească sau să se eschiveze. Când începeți să auziți generalități, este semnul pentru a începe să puneți întrebări specifice pentru a clarifica ce se spune de fapt.

Studiul și interpretarea indiciilor au devenit foarte populare în ultimii ani. Un indiciu este un mesaj transmis indirect al cărui înțeles poate fi ambiguu și poate avea nevoie de interpretare. In mare, acestea se încadrează în trei categorii fundamentale:

1. *Indiciile neintenționate,* în care comportamentul sau cuvintele transmit un mesaj prin neatenție (de exemplu, scăparea freudiană).

2. *Indiciile verbale* în care intonația vocii sau accentuarea transmit un mesaj care pare să contrazică vorbele rostite.

3. *Indiciile comportamentale,* care sunt limbajul corpului așa cum se exprimă el prin poziție, expresii ale feței, contactul privirilor și gesturi ale mâinilor, locul unde se așază o persoană la masa de conferință. Cine pe cine înghiontește, cine pe cine bate pe umăr (în cultura noastră se presupune că cei care bat pe umăr au mai multă putere decât cei care sunt bătuți pe umăr).

Pentru a explica și mai bine ce se înțelege prin indicii comportamentale sau „unde neverbale", dați-mi voie să imaginez o scenă. Un soț a fost plecat într-o călătorie de afaceri pentru o perioadă mai îndelungată. A dus o viață ascetică pe drum și în inima lui s-a adunat dorul. Apropiindu-se de casă, cu valiza în mână, observă că luminile sunt oarecum slabe. Când se apropie și mai mult, aude din casă venind o muzică dulce. Grăbește pasul și neliniștea începu să se acumuleze. Apoi observă o femeie, care pare să fie soția sa, stând în ușă într-o rochie de seară diafană, cu un pahar de Martini în mână.

El strigă spre ea:

- Unde sunt copiii?

Iar ea îi răspunde:

* * *

- Se întorc acasă de-abia peste câteva ore.

Acum, vă întreb eu pe dumneavoastră, este sau nu este acesta un indiciu? Pentru unii dintre noi, ar putea fi un indiciu că am greșit casa!

Ideea este că trăim cu toții într-o lume în care se transmit si se primesc semnale neverbale. Cum îi spune o soție unui soț că *asta-i noaptea,* când în mod obișnuit n-ar fi? Ii scrie cumva o notă „Te rog, uită de programul anterior"?,Invers, cum îi dă de știre o soție unui soț că *nu-i asta* noaptea, când în mod obișnuit ar fi? Aceasta din urmă este, pentru unii dintre noi, o întâmplare mai familiară.

încă de când eram copii, am învățat să comunicăm altora nevoile, plăcerile și neplăcerile noastre, fără să recurgem la cuvinte. Această capacitate ni s-a păstrat și apare adeseori sub forma unei ridicări din sprânceană, a unui zâmbet, a unei atingeri, a unei încruntări, a unui clipit din ochi sau a unei evitări a privirii în timpul unei coneversații. Aceste acțiuni sunt indicii comportamentale sau o formă a limbajului corporal.

Oamenii au devenit fascinanți de arta de a transmite si decodifica mesaje neverbale (a descifra indicii comportamentale), după cum se vede prin numărul tot mai mare de lucrări publicate și de conferințe cu acest subiect. Autoritățile au dat chiar legitimitate acestui domeniu, etichetându-l ca știință sub humele de proxemică - studiul spațiului și al mișcării oamenilor din el. Cât despre valoarea acestui limbaj fără cuvinte de negociere, ea este categoric limitată. Interpretarea limbajului corporal este în cea mai mare parte evidentă, cu toate acestea, atribuirea unui înțeles universal unui gest izolat, fără a ține seama de împrejurări, poate fi înșelătoare.

Iată un exemplu al unei situații în care interpretarea este mai degrabă evidentă. Datorită unui drum neașteptat pe care l-ați avut de făcut dimineața devreme, plecați târziu spre serviciu. Când ajungeți, cu răsuflarea tăiată, observați că șeful este așezat la biroul dumneavoastră. Pe măsură ce vă apropiați, el se lasă pe spate în

scaunul dumneavoastră, îsi duce mâinile la ceafă si-si întinde coatele lateral. Cu ochii la ceasul de pe perete, el remarcă pe un ton banal:

- Știi ce oră e?

Presupunând că șeful cunoaște ceasul, nu trebuie să fii expert ca să înțelegi ce se petrece.

Cât despre încercarea de a cataloga și de a găsi un înțeles fiecărui gest în parte, exemplul următor ar trebui să ajungă. Să presupunem că dumneavoastră încercați să-mi vindeți un serviciu sau un produs și, în punctul culminant al tranzacției, eu încep să-mi mângâi bărbia cu degetul mare și cel arătător. Ce înseamnă asta? M-am hotărât să cumpăr sau nu? Nu cred că *cineva* poate avea vreo idee de ce anume înseamnă asta. Nici Freud n-ar fi știut ce înseamnă. Poate fi un indiciu că mi-a ieșit un coș, că m-am tăiat la bărbierit, că încerc să-mi fac o gropiță ca a lui Gary Grant, că încerc să-mi ascund bărbia dublă sau că am un tic de care nu sunt conștient..

Deși afirm că încercarea de a interpreta un singur indiciu izolat este o pierdere de vreme, este totuși importantă o sensibilitate față de ceea ce se comunică într-adevăr. Dacă unii oameni au ajuns paranoici când este vorba de semnale neverbale, și mai mulți sunt cei complet pragmatici, dominați de interpretarea ad litteram. Aceștia sunt lipsiți de imaginație, sunt tipuri de indivizi dominați de audio-vizual, cgre cred numai ceea ce văd .sau aud. Invariabil, ei spun lucruri cum ar fi: „Hai să punem asta în scris", „Noi, aici, ne ghidăm după reguli" și, în sfârșit, „De ce eu sunt ultimul care află?" Când o astfel de persoană pragmatică vede scris cuvântul „catastrofă", nici nu citește mesajul măcar, ci examinează îndeaproape caligrafia. Pentru a-l parafraza pe H.L. Menckin, un pragmatic este cineva care, atunci când constată că un trandafir miroase mai frumos decât o varză, trage concluzia că din el ar ieși o ciorbă mai bună.

In calitate de negociator, trebuie să fiți sensibil la factorii neverbali din orice comunicare. Chiar și Sf. Pavel a spus: „Litera ucide, dar

duhul dă viață". Așa că, în timpul unei negocieri, siliți-vă să vă detașați pentru a putea asculta „cu cea de-a treia ureche" și observa „cu cel de-al treilea ochi". Această detașare vă va da posibilitatea să vedeți schema. In negociere, indiciile sunt semnificative dacă fac parte dintr-un grup și arată-în ce direcție se mișca lucrurile.

Pentru a vă arăta semnificația indiciilor dacă sunt privite ca parte a unei scheme, vă dau acest caz drepf exemplu. Să spunem că încercați să-l convingeți pe șeful dumneavoastră de o anumită idee. In timp ce începeți să i-o explicați, sunteți conștient că șeful privește fix pe fereastră spre un stâlp de telefoane. Acesta este un indiciu care în sine poate să nu însemne nimic, exact ca gestul meu când îmi frecam bărbia. Dumneavoastră continuați expunerea. Acum șeful se înclină pe spate în scaun, construiește o turlă unindu-și vârful degetelor și vă privește pieziș printre laturile turlei. Acesta este un alt indiciu. Dar, în combinație cu primul, poate fi semnificativ. Cu toate acestea, dumneavoastră continuați să vorbiți. Șeful începe să bată în tăblia biroului cu arătătorul de la mâna stângă. Acesta este un alt indiciu, I care continuă să formeze o schemă alături de cele două anterioare. Oare bătutul din deget înseamnă „Ține-o tot așa! faci o treabă grozavă!"? Nici vorbă. Un pragmatic ar gândi probabil „Ei, șeful a prins un ritm latino-american!"

Acum șeful se ridică în picioare, vă înconjoară umerii cu brațul și începe să vă împingă spre ușă. Acesta este încă un indiciu. Dacă aveți măcar puțină intuiție, schema indiciilor o să vă sară în ochi. Un pragmatic s-ar întreba: „Ce se întâmplă? Ce-i cu afecțiunea asta subită? Ce încearcă să facă individul? Parcă are familie!" Dar să . sperăm că nu sunteți atât de lipsit de imaginație. De-acum sunteți la B ușă, privirea șefului nu are nici o expresie și el dă din cap în semn de la revedere. Evident, exagerez aici, dar ceea ce vreau să subliniez este că marele avantaj al descifrării indiciilor este că, luate în grup, -ele furnizează informații în legătură cu modul în care progresați spre

obiectivul dumneavoastră. Dacă schema nu vă este pe plac, puteți folosi timpul în care sunteți condus (înainte de a ajunge la ușă) pentru a face ajustările necesare.

Cum putem aplica toate acestea la o situație de negociere? Informația-cheie, pe care ar vrea s-o aibă orice negociator în legătură cu cealaltă parte, este care sunt limitele reale sau cât de mult sunt pregătiți ceilalți să sacrifice ca să încheie această tranzacție. Cu alte cuvinte, care este cel mai scăzut preț pe care cel care vinde l-ar accepta sau care este suma absolut cea mai mare pe care ar fi dispus s-o plătească cel care cumpără. Adeseori acestea pot fi deduse prin observarea schemei comportamentului concesiv al celeilalte părți.

Să presupunem că eu negociez cu dumneavoastră ca să cumpăr un aparat stereo scump, care are o tehnologie avansată, nouă pe piață. Să spunem, de dragul argumentării, că tot ce am eu ca buget sunt 1 500 de dolari. Deoarece produsul dumneavoastră este nou, ați dori să obțineți cât mai mult pentru a testa care ar fi cererea clienților pentru acest tip de tehnologie sofisticată.

Dacă prima ofertă pe care v-o fac eu va fi de 1 000 de dolari, iar următoarea de 1 400, câți bani veți presupune dumneavoastră că am? Dacă relația noastră este ca între adversari care nu prea au încredere unul în celălalt, puteți foarte bine anticipa că de fapt am de cheltuit 1 600, 1 800 sau chiar 2 000 de dolari. De ce? Pentru că procentajul de creștere de la 1 000 la 1 400 este atât de mare, încât probabil că veți deduce că eu am peste 1 500. Chiar dacă vă jur că nu am decât 1 500 de dolari și dacă din întâmplare este adevărat, probabil că nu mă veți crede, în cazul unei tranzacții competitive percepută ca atare. Acest fapt este valabil deoarece avem tendința de a nu lua în seamă protestele celeilalte părți. Experiența ne învață că cel mai precis barometru al limitelor reale ale autorizării sunt creșterile comportamentului concesiv.

In consecință, dacă mediul de negociere este unul competitiv, dumneavoastră mă vedeți ca pe un adversar și, în scopul de a obține o colaborare, eu trebuie să joc jocul competiției. în acest climat, iată cum trebuie să vă dau eu de știre că plafonul meu este de 1 500 de dolari. Fac o ofertă inițială de 900 de dolari, pe care dumneavoastră o respingeți. Următoarea mea ofertă este de 1 200 de dolari. Apoi o ridic la 1 350. După o oarecare întârziere, merg la 1 425. Următoarea ofertă este de până la 1433,62 de dolari, cu reținere. In acest fel este mai ușor să vă fac să credeți că am doar 1 500, pentru că am scăzut constant procesul de creștere a ofertei, în loc să mă port ca un marinar beat. Modul de creștere a ofertei pe care tocmai l-am descris este cunoscut sub numele de „jocul creșterii monetare".

Unii dintre cei care citesc această carte și care sunt discipolii lui Howard Cosell ar putea spune: „Mie nu-mi place să joc jocuri. De ce nu pot spune de-a dreptul cum stau lucrurile?" Desigur, este prerogativul dumneavoastră, dar țineți minte că *pentru a obține un rezultat într-un mediu competitiv, trebuie să jucați jocuL* Dacă nu vreți să faceți acest lucru, aveți o alternativă: puteți schimba climatul relației noastre, construind unul de încredere între noi. In măsura în care reușiți, puteți reduce jocul. Ce vreau eu să subliniez este că trebuie să luați întotdeauna realitatea așa cum este ea de fapt și că trebuie să acționați corespuncător acestei realități. De aceea, repet: pentru a obține un rezultat într-un mediu de adversitate, trebuie să jucați jocul competiției.

Aceasta îmi amintește de o experiență amuzantă pe care am avut-o cu cineva care *nu* juca „jocul creșterii monetare". Am un vecin care este medic, un „liber-profesionist". Definiția unui liber-profesionist este cineva căruia îi place să câștige bani, dar nu și să vorbească despre asta. Când casa lui a fost avariată de furtună, a sunat la ușa mea și mi-a spus:

- Herb, te rog, vrei să-mi faci un serviciu? Vine un expert de la asigurări să ne tocmim pentru banii pe care îi pretind. Tu te ocupi de așa ceva tot timpul, Te-ar deranja să vorbești cu el în numele meu?

I-am spus:

- Sigur, te ajut bucuros. Cât vrei să-obții?

El mi-a răspuns:

- Vezi dacă asigurările îmi plătesc 300 de dolari, bine?

Am dat din cap, apoi l-am întrebat:

- Spune-mi cât te-au costat din buzunar stricăciunile produse de furtună?

El mi-a zis:

- Am pierdut mai mult de 300 de dolari, asta-i sigur!

Eu i-am răspuns:

- O, 350 de dolari ar fi fantastic!

Ceea ce am făcut eu fusese să-i obțin angajarea față de un obiectiv, pentru a evita din partea lui posibilitatea unui joc de mijlocaș luni dimineața.

După o jumătate de oră, expertul de la asigurări mi-a sunat la ușă. Când l-am poftit în sufragerie, el și-a deschis servieta diplomat și mi-a zis:

- Domnule Cohen, știu că o persoană ca dutnneavoastră este obișnuită să negocieze sume mari. Mă tem că nu am mare lucru pentru dumneavoastră aici. Ce-ați zice de *o primă ofertă* de *numai* 100 de dolari?

Am rămas tăcut o clipă, dar am'simțit cum îmi fuge sângele din obraji. Vedeți, eu am fost programat și condiționat să răspund la toate ofertele inițiale trântind ceva de genul „Ti-ai ieșit cumva din minți? Ești *nebuni* Nu pot accepta *atătl"* In plus, am învățat încă din copilărie că o *primă* oferta ifnplică întotdeauna că există și o a doua sau chiar o a treia. Mai mult, când cineva folosește cuvântul „numai", înseamnă că este el însuși stânjenit că pomenește de o sursă atât de

meschină, deci cum trebuie să mă simt eu în calitate de primitor al unei asemenea oferte?

După ce am pufnit ca să-mi arăt dezaprobarea, expertul a mormăit:

- Bine, îmi pare rău. Uitați ce-am spus adineauri. Ce-ați zice de puțin mai mult, ca de* pildă 200 de dolari?

Am răspuns:

- Puțin mai mult? Categoric nu.

El a continuat: .

- Bine, atunci, ce-ați zice de 300?

După o scurtă pauză, am spus:

- 300 de dolari? Doamne... nu știu.

El a înghițit și a zis:

- Bine, să zicem 400.

Eu am spus:

- 400 de dolari? Doamne... nu știu.

El a rostit:

- Bine, să zicem 500.

Eu am spus:

- 500 de dolari? Doamne... nu știu.

El a zis:

- Bine... să spunem 600.

Acum vă întreb eu pe dumneavoastră, ce credeți că am spus? Da, ați ghicit:

- 600 de dolari? Doamne... nu știu.

De ce tot spuneam „Doamne... nu știu"? Doamne... nu știu. Dar avea un efect nebunesc. îmi era și frică să spun altceva!

In cele din urmă, daunele au fost stabilite la 950 de dolari și m-am dus alături ca să semneze vecinul meu chitanța. Când m-a văzut m-a întâmpinat cu:

- Cum am ieșit?

Iar eu am exclamat:

- Doamne... nu știu.

Nici până în ziua de astăzi nu sunt prea sigur că am avut succes în această negociere, pentru că indiciul neintenționat al expertului mi-a aruncat în aer strategia. *Morala:* supravegheați creșterile comportamentului concesiv, deoarece ele transmit un mesaj puternic în legătură cu limitele-reale de autoritate.

PARTEA A TREIA:

STILURI DE NEGOCIERE

*

«

*

-

'

»

•

Nu vă înfuriați niciodată. >

Nu amenințați niciodată. Convingeți~i pe oameni.

Don Corleone,

Nașul

Acum câțiva ani, în timpul unei călătorii cu avionul, vecinul meu de pe scunul alăturat m-a întrebat:

-- Ce meserie aveți?

. I-am răspuns:

— Sunt negociator.

În ochii săi a apărut o sclipire și a încercat să-și ascundă un zâmbet atotștiutor. După reacția lui, știam ce gândește: „Ei, ce ziceți? Tipul ăsta probabil le vinde pereți laterali de aluminiu chiriașilor care stau în case de cărămidă împărțite în apartamente".

Din nefericire, această reacție negativă la cuvântul „negociator" este o concepție greșită împărtășită de foarte multă lume. Când îi aud, se gândesc automat la un manipulator veros care încearcă să câștige pe seama unor victime inocente. Desigur, sunt și din aceștia care lucrează astfel. Totuși, această strategie competitivă nu este decât unul din modurile de abordare pentru a obține ceea ce vrei. De fapt, stilul negociatorilor poate acoperi o gamă largă dintr-un continuu, de la cele

care sunt competitive (eu câștig, tu pierzi), la cele care sunt colaborative (putem câștiga amândoi).

Ne vom concentra acum asupra acestor două moduri primare de comportament de negociere pe care le folosesc oamenii pentru a rezolva conflictele.

în capitolul 7 „A câștiga cu orice preț: stilul sovietic",.negociatorii încearcă să obțină ceea ce doresc pe socoteala celeilalte părți. Chiar dacă nu folosiți niciodată această strategie, trebuie să aveți capacitatea de-a o recunoaște, altfel, îi ptfteți cădea victimă,

Apoi, în capitolele 8 și 9, „Negocierea spre satisfacția reciprocă" și „Mai multe despre tehnica *câștig- câștigi"* accentul trece de la efortul de a învinge un oponent la efortul de a învinge o problemă și de a ajunge la un rezultat acceptabil pentru ambele părți. Aici, toată lumea conlucrează pentru a găsi o soluție creatoare care să satisfacă nevoile ambelor părți.

Cei blânzi vor moșteni pământul,
dar nu și dreptul asupra subsolului.

J. Pa-ul Getty

7. A câștiga cu orice preț: stilul sovietic

Alfred P. Doolittle, în *My Fair Lady,* cântă:

Domnul din cer pe om îl puse
Vecinul pretutindeni să-și ajute -
De-ar fi pe țărm sau mare tumultuoasă.
Dar dacă ai un mic strop de noroc,
. Când vine el tu n-o să fi acasă.

Se presupune că este un cântec britanic, dar versurile, scrise de Alan Jay Lerner, s-ar putea aplica aproape oricărei culturi occidentale. Pentru mulți oameni, aceasta este o lume competitivă în care succesul cuiva nu se măsoară în funcție de cât a reușit de bine în raport cu propriul său potențial, ci în funcție de câți a lăsat în urmă. Noi trăim toți într-o societate impregnată de potențiale situații *câștig-pierzi,* în care lupta competitivă pentru acceptarea la un „colegiu bun" poate fi

la fel de nemiloasă cum este concurența între McDonald și Burger Kiiig.

Unele persoane consideră că aceasta înseamnă că întreaga viață este o luptă continuă, în care pierzi său câștigi. Ei concep lumea ca fiind plină de rivali sau concurenți, de persoane care le vizează slujba, poziția socială, banii, promovarea, spațiul de parcare, locul la coadă sau nevasta.

Negociatorul competitiv concepe aproape totul ca pe o luptă constantă cu câștiguri și pierderi. El este un luptător dur care încearcă să-și atingă scopurile cu orice preț, fără să se preocupe de nevoile și acceptarea celorlalți. In mintea lui nu se îndoiește absolut deloc că are dreptate în convingerea și modul lui de abordare. Pentru o astfel de persoană, fiecare victorie aduce un sentiment de euforie.

Deși o astfel de concepție și strategie au o aplicare limitată, sunt unele persoane care folosesc constant acest stil, fără a face o distincție între un asociat și un adversar adevărat. Deși ei sunt poate preocupați doar de propriul lor câștig, rezultatul care decurge din asta este înfrângerea celeilalte părți. Dacă relația lor este una permanentă, rezultatul acestei negocieri lasă o moștenire care va afecta relațiile viitoare ale părților.

Abordarea competitivă *cășîig-pierzi* apare atunci când cineva anume sau un grup încearcă să-și realizeze obiectivul pe seama cuiva perceput drept adversar. Acestfc încercări de a triumfa *asupra* unui oponent pot acoperi toată gama, de la eforturile ostentative.de intimidare la forme subtile de manipulare. Eu numesc această strategie orientată egocentric „stilul sovietic". Termenul acesta este plastic, pentru că, mai mult ca oricine altcineva, conducătorii Uniunii Sovietice încearcă consecvent să câștige pe seama altor națiuni sau grupări.

Nu mă înțelegeți greșit! Nu mă refer la un mod etnic sau național de interacțiune. Vorbesc despre un stil.de negociere care nu are nici

o legătură cu geografia. Există oameni cu o poziție locală excelentă, oameni pe care toți îi întâlnim, și care încearcă să acționeze în stilul sovietic.

Cum îi descoperiți pe acești negociatori *câștig-pierzP.* Evident, ei încearcă să nu-și deconspire cărțile niciodată. Sunt mult prea versați ca să se demaște drept „sovietici". în aparență umili și amabili, ei par preocupați de nevoile dumneavoastră. Vă întâmpină cu un zâmbet pe buze și cu o sclipire în priviri. In sens figurat, ei poartă Biblia în mâna stângă și o sticlă cu aghiasmă la șold. Cu mâna dreaptă te binecuvântează și murmură cu blândețe „Mergi în pace, fiule!" De-abia după ce-au plecat observi o șuviță de sânge șiroindu-ți de-a lungul piciorului. De-abia atunci constați că nu poți să-ți scoți haina din cauza stiletului înfipt în spate. De-abia atunci bombăni: „Pui de lele!" „Sovietic!"

După ce oamenii de genul ăsta au plecat și dumneavoastră deveniți conștient de răul pe care l-au produs, nu mai este mare lucru de făcut. Din nou revine întrebarea: „Cum se recunoaște stilul sovietic"? II deosebiți după comportamentul specific al celeilalte părți. Toți „sovieticii", fie ei de la Moscova sau din Memphis, folosfesc aceiași șase pași în dansul lor de negociere:

1. *Poziții inițiale extreme.* Ei încep întotdeauna cu pretenții dure sau oferte ridicole care afectează așteptările celeilalte părți.

2. *Autoritatea limitată.* Negociatorii înșiși au puțină autoritate sau chiar deloc, pentru a face vreo concesie.

3. *Tactica emoțională.* Se congestionează la față, ridică vocile și mimează exasperarea - îngroziți că se profită de ei. Ocazional, părăsesc o reuniune într-un acces de furie.

4. *Concesiile adversarilor sunt luate drept slăbiciune.* Dacă cedați și le faceți o concesie, este improbabil să vă răspundă la fel.

5. *Zgârciți în concesiile lor.* Ei amână orice concesie și când în cele din urmă o fac, aceasta nu reflectă decât o schimbare minusculă în poziția lor.

6. *Ignoră termenele-limită.* înclină să fie răbdători și se poartă de parcă timpul n-ar avea nici o semnificație pentru ei.

După ce am schițat cele șase caracteristici ale stilului „sovietic", dați-mi voie să detaliez fiecare din aceste puncte cu exemple și analogii specifice.

1. Pozițiile inițiale extreme

Ori de câte ori vor cumpăra ceva scump, vor face o primă ofertă meschină. De obicei aceasta se face în secret, în spatele ușilor închise, pentru a-i împiedica pe alți cumpărători să facă și ei oferte. Tactica se folosește pentru a-l face pe cel care vinde să-și închipuie că nu există altă opțiune decât să negocieze cu ei. De exemplu, când am aflat noi că sovieticii cumpără grâu din Canada și America? De obicei, după ce cantitățile au fost încărcate pe cargouri speciale pentru a fi transportate în străinătate. In unele locuri s-a vorbit despre aceste tranzacții sub numele de „marele jaf al grâului".

Iată alt exemplu al modului în care acționează sovieticii când cumpără: acum aproape treizeci de ani, au fost interesați să dobândească o parcelă importantă de teren pe țărmul de nord din Long Island. Aveau intenția să construiască acolo un centru de recreere pentru personalul ambasadei lor. In perioada respectivă, o suprafață de dimensiunea celei pe care o voiau ei în această zonă se vindea între 350 000 și 500 000 de dolari. Proprietatea asupra căreia s-au hotărât a fost evaluată la 420 000 de dolari.

Au oferit rușii cei ascunși 420 000 de dolari sau măcar 360 000? Nici gând. Deoarece sunt vechi maeștri la scăderea prețului, au făcut o ofertă inițială de 125 000 de dolari - o cifră hilară. Dar nimeni n-a

râs. Cum de le-a mers sovieticilor cu asta? Au făcut ce fac întotdeauna când cumpără: au negociat în secret, au eliminat competiția.

In acest caz au plătit o mică sumă pentru a cumpăra pe termen de un an, cu clauza ca tranzacția să fie ținută secretă. Proprietarii terenului știau că suma de 125 000 de dolari era ridicolă. Totuși, nu erau capabili să accepte alte oferte datorită clauzei de a păstra secretul. După trei luni de tocmeală simbolică și frustrare, ei au mormăit cam așa: „Știm că este ridicol atât, dar poate că noi am cerut *puțin* cam mult". Așa că au scăzut prețul cerut de la 420 000 de dolari la 360 000 de dolari. Din punct de vedere psihologic, sovieticii îi aranjaseră ca pe niște pioni pe o tablă de șah.

Când sovieticii sunt cei care au de vânzare ceva important, ei procedează exact invers. Au pretenții exagerate, apoi deschid larg ușile pentru a încuraja ofertele competitive. Făcându-i pe diferiții ofertanți să joace unul împotriva altuia și instigându-i să se întreacă unul pe celălalt, ei fac să crească prețul final de vânzare la niveluri stratosferice.

O ilustrare grafică a acestei metode se poate vedea în vânzarea drepturilor de a televiza Olimpiada din 1980 de la Moscova (înainte ca Statele Unite să boicoteze Olimpiada și să transforme problema într-una academică). . *

Costul acestor drepturi s-a ridicat considerabil față de ceea ce a plătit CBS pentru a transmite Olimpiada din 1960 de la Roma, până la câștigarea licitației de către ABC pentru jocurile de la Montreal din 1976. Prețurile aproximative de vânzare sunt cele ce urmează:

1960 - o jumătate de milion de dolari;

1964 - trei milioane de dolari;

1968 - cinci milioane de dolari;

1972 - treisprezece milioane de dolari;

1976 - douăzeci si două de milioane de dolari.

Sovieticii, cu viclenia lor tipică, au dat peste cap această schemi previzibilă de succesiune. In timpul Jocurilor Olimpice de vară de la Montreal, artileria grea a tuturor celor trei rețele a fost invitată la o petrecere grandioasă la bordul lui *Aleksandr Pușkin,* care era ancorat pe fluviul St. Lawrence. Fiecare rețea a fost contactată separat și i s-a transmis pretenția sovieticilor: voiau 210 milioane de dolari - bani gheață! Nu se prea spune că prețul pe care-1 cereau urma o progresie geometrică!

Generând o luptă internă pe viață și pe moarte, ei au făcut ceea ce am menționat mai înainte: au încurajat o licitație competitivă de oferte. Invitându-i pe reprezentanții rețelelor ABC, NBC și CBS în capitala sovietică, ei i-au redus în esență la condiția a trei gladiatori care se hăcuiesc unul pe altul într-o arenă romană. Roone Arledge, pe atunci șeful Departamentului Sport la ABC, a comentat cu amărăciune: „Vor să fim ca trei scorpioni care se luptă într-o sticlă. Când se termină, doi vor fi morți, iar câștigătorul va fi epuizat".

Am fost martor la o parte din această luptă între răsfățații Moscovei și ștabii din Manhattan. La vremea respectivă mă aflam în Uniunea Sovietică, implicat în negocieri de altă naftiră. Am luat parte la unul din cocteilurile organizate pentru a le menține moralul ridicat gladiatorilor. N-am băut niciodată o votcă mai bună, n-am mâncat un caviar mai gustos și n-am văzut chipuri mai încordate și mai hotărâte.

Iată ofertele lor, așa cum au intrat în cursă: NBC, 70 de milioane de dolari; CBS, 71 de milioane de dolari; și ABC, 73 de milioane de dolari. Se presupunea îndeobște, la vremea respectivă, că experiența rețelei ABC, care transmisese opt din cele zece olimpiade precedente o să le dea un avantaj. Totuși, CBS a angajat serviciile lui Lothar BoGk' un mediator profesionist din Mtinchen, Germania. Cu ajutorul lui Bock s-a aranjat o întâlnire între negociatorii sovietici și William S. Paley, președintele CBS, în noiembrie 1976. Cu această ocazie, s-a

icheiat o tranzacție în care CBS era de acord să-si mai ridice încă o dată oferta si să ofere încă si mai multe concesii.

Toată lumea și-a închipuit că CBS a câștigat competiția. Cu toate acestea, sovieticii nu au .putut rezista „ciupelii" și la începutul lui decembrie 1976 au anunțat altă rundă de licitație. Directorii de la CBS au fost supărați, dar s-au dus înapoi la Moscova pentru deschiderea ofertelor, care urma să aibă loc pe 15 decembrie. In acel moment, sovieticii au anunțat cele trei rețele că ceea ce se petrecuse până atunci doar le dădea dreptul, fiecăreia dintre ele, să participe la ultima etapă a licitației. Americanii au fost îngroziți de obrăznicia gazdelor și, în ciuda amenințărilor sovieticilor, au renunțat toți si au plecat acasă.

Aceasta i-a lăsat pe negociatorii sovietici cu mâna goală. Să rămâi CU mâna goală în U.R.S.S. înseamnă să ai necazuri mari. Când funcționarii americani negociază și fac o boacănă, asta le poate periclita mijloacele de existență. Când funcționarii sovietici negociază și fac o boacănă, asta le poate periclita existența însăși. .

Disperați pentru a crea o nouă competiție, sovieticii au introdus o ;i patra opțiune. Ei au declarat că drepturile de a televiza Olimpiada aparțineau acum unei obscure companii comerciale americane numită ȘATRA, care avea un birou la New York. ȘATRA nu este ceea ce s-ar putea numi un conglomerat de presă. Această acordare a drepturilor de transmisie companiei ȘATRA echivala cu a-i spune unui puști care are un Polaroid: „Fă o treabă bună, băiețaș, Olimpiada iii aparține".

Folosind cu abilitate pârghia ȘATRA, sovieticii l-au făcut pe Lothar Bock să contacteze din nou rețelele. El a făcut-o si în cele din urmă și-a oferit legăturile și serviciile rețelei NBC. Lingușind, făcând învârteli si tocmindu-se, zburând de la Moscova în Manhattan si invers, Bock a reușit în sfârșit să vândă drepturile de a transmite Jocurile Olimpice rețelei NBC, pentru 87 de milioane de dolari. Pe deasupra, rețeaua a fost de acord să-i plătească lui Bock cam 6

milioane de dolari pentru serviciile sale, plus niște sume suplimentare pentru cheltuieli de reprezentare. Bineînțeles, evenimente ulterioare au făcut rețeaua NBC să-și regrete victoria asupra rivalilor săi.

Notă: Sovieticii n-au fost nici o clipă serioși când au cerut prețul exorbitant de 210 de milioane de dolari. S-a aflat mai târziu că se așteptau ca aceste drepturi să se vândă între 60 și 70 de milioane de dolari.

Deși exemplele citate implică într-adevăr Uniunea Sovietică, tactici similare se folosesc de mult timp și în societatea noastră. Cu mulți ani în urmă, lucram la o companie mare de asigurări împotriva accidentelor, care își făcea publicitate printr-o filozofie cu privire la revendicări formulată astfel: „Rambursarea corectă și promptă a tuturor revendicărilor îndreptățite, cu politețe și amabilitate pentru toată lumea". In ciuda acestor sentimente înălțătoare, sistemul îi răsplătea pe experți care îi păcăleau pe reclamanți cu oferte inițiale meschine, în cea mai bună tradiție a Kremlinului. Această tactică funcționa pentru că beneficiarii își închipuiau în mod greșit că nu au altă opțiune decât să trateze cu expertul, care reprezenta o poziție-cheie. Bineînțeles că aveau și alte opțiuni: să se plângă Departamentului de stat al asigurărilor, să-i scrie "președintelui companiei de asigurări, să treacă peste capul expertului și să-l viziteze personal pe directorul de la revendicări, să prezinte cazul în fața tribunalului pentru daune mărunte, să angajeze un avocat care să-i reprezinte sau chiar să aștepte, pentru ca presiunea timpului să-și ia birul de la adversarul lor.

Situațiile în care prețul cerut este exagerat și între eventualii cumpărători se generează o concurență intensă ar trebui să vă fie familiare, de asemenea. Acestea se pot vedea pretutindeni la licitații, unde ofertanții se războiesc unul cu celălalt în cea mai acerbă tocmeală asuDra prețului. Se știe că, ori de câte ori un produs, o marfă sau un serviciu este oferit în cantități insuficiente, cei care îl vând

exploatează lăcomia potențialilor cumpărători care vor satisfacerea instantanee a nevoilor lor. Acum câțiva ani dra o cerere atât de mare pentru Mazda RX, un automobil japonez de import, încât unii comercianți au orchestrat o cascadă de oferte si contraofcrte care a avut ca rezultat faptul că această mașină se vindea cu până la 2000 de dolari peste prețul ei înregistrat.

De ce funcționează aceste tactici sovietice *căștig-pierzil* Pentru că noi le permitem să funcționeze. Suntem influențați de pozițiile inițiale extreme, apoi suntem și mai derutați atunci când persoanelor cu care negociem pare să le lipsească autoritatea.

2. Autoritatea limitată

Să spunem că eu aș fi un reprezentant al companiei Internațional Harvester și că am fost împuternicit să mă duc în Uniunea Sovietică să le vând tractoare. Dacă sovieticii sunt interesați, o să mă întâlnesc în cele din urmă cu niște negociatori duri si versați de la una din agențiile lor guvernamentale de comerț exterior. Aceștia nu sunt persoanele care vor supraveghea folosirea produsului meu și cu siguranță nici cei care vor hotărî dacă se cumpără sau nu. Deoarece... lotul în Uniunea Sovietică este hotărât de câțiva aleși din Biroul politic, persoanele care stau în fața mea, de cealaltă parte a mesei, timp de trei luni, nu au autoritatea de a face vreo concesie sau de a încheia vreun acord. .

Care este efectul acestei dileme? Eu am autoritatea necesară pentru a încheia tranzacția, dar adversarii, mei trebuie să se consulte întotdeauna cu un oarecare comisar absent pentru a face orice mișcare. Dacă ei nu au autoritate, ce se întâmplă când lucrăm interdependent **o** perioadă de timp? Eu le pot face oferte și concesii, în timp ce ei îmi dau doar votcă si sentimente tovărășești.

* t i

Pentru că sunt plecat de mult timp de-acasă, am tendința de a face *oarecare* avansuri. Drept rezultat, continuu să fac oferte. Ce fac de fapt? Licitez cu mine însumi. De aceea nu trebuie să negociați niciodată cu cineva căruia îi lipsește total autoritatea. Singura excepție ar putea fi când vă simțiți tare însingurat. Este însă de presupus că atunci ați negocia pentru altceva, care poate că depășește sfera acestei cărți.

*

O variantă a acestui truc este practicată de comercianții de mașini, care dau o autoritate limitată vânzătorilor lor de la departamentul de prezentare. Invariabil, persoana cu care tratați se va scuza întotdeauna ca să se ducă să vorbească cu directorul de vânzări și, ocazional, chiar cu proprietarul magazinului. Este posibil să nu vorbească de fapt cu nimeni, dar folosește timpul respectiv ca să-1 ajute în evaluarea negocierii.

Cu mulți ani în urmă, în timpul unei ierni deosebit de geroase la Chicago, mă găseam pe un teren pentru mașini uzate, căutând o a doua mașină. Deoarece temperatura era sub punctul de îngheț, am făcut o ofertă și eram nerăbdător să închei târgul. Spre amuzamentul meu, omul cu care negociam a pretins că este lipsit de autoritate pentru prețul respectiv și mi-a spus:

- Un moment, vă rog, trebuie să vorbesc cu tipul din baracă.

Acum, vă întreb eu pe dumneavoastră, credeți că era într-adevăr cineva în baracă? Ar fi oare posibil să supraviețuiască cineva iarna, la Chicago, într-o asemenea baracă?

Dar iată si reversul medaliei. Nu vă îngăduiți niciodată - si nu îngăduiți niciodată cuiva care negociază pentru dumneavoastră - o autoritate nelimitată. Sunt faimoase, ca ultime cuvinte: „Orice ai face, eu sunt de acord... ai autoritate deplină". Poate că vă aduceți aminte că Neville Chamberlain s-a dus la Miinchen să negocieze cu Hitler, având autoritate nelimitată. Cu siguranță, nu i-a mers prea bine ca negociator.

Dacă le dați puteri altora, faceți-i întotdeauna să se implice în Stabilirea Unui obiectiv pe care ei consideră că îl pot atinge. Trebuie 5să se simtă angajați față de ceea ce așteptați dumneavoastră să realizeze ei. Negociatorii dumneavoastră nu sunt niște comisionari, ci persoane responsabile, care trebuie să aibă autoritate, dar numai până Ia un anumit punct. Iată ce trebuie să le spuneți la sfârșit: „Du-te și încearcă s-o scoți la suma asta. Dacă poți, e grozav. Dacă nu poți, vino înapoi și o să mai discutăm".

Mai devreme am menționat că cea mai nepotrivită persoană pentru care puteți negocia sunteți dumneavoastră înșivă. Sunteți prea implicat emoțional și este mult prea ușor să pierdeți perspectiva. In plus, când vă ocupați de propriile dumneavoastră tranzacții, aveți deplină autoritate și este ușor să luați hotărâri pripite fără să vă folosiți corespunzător timpul.

Cum puteți evita acest lucru? impunându-vă singur verificări și bilanțuri. Fixându-vă deliberat niște limite, cel puțin pentru o perioadă de timp. Făgăduindu-vă, înainte de a negocia sau trata, ceva de genul: „N-o să plătesc mai mult de 2 100 de dolari pe consola aceea de televizor. Atât - nici un ban în plus. Dacă n-o pot obține la prețul ăsta astăzi, mă duc acasă". Cu alte cuvinte, fiind ascultător față de propriile dumneavoastră comenzi.

Dacă a avea prea multă autoritate este un handicap în negocieri, se poate trage concluzia că persoana cea mai corespunzătoare pentru a negocia în numele unei organizații este directorul executiv. Este un truism că persoana cea mai necorespunzătoare care să negocieze un oraș este primarul, pentru un stat - guvernatorul, iar pentru Statele Unite - președintele. Persoana în sine poate fi sclipitor de inteligentă, răbdătoare și expertă în materie, dar are prea multă autoritate.

Mai este un aspect al abordării sovietice pe care aș vrea să-1 detaliez: folosirea unor emoții care în aparență nu au deprinderea unor locuri civilizate.

3. Tactica emoțională

Timp de ani de zile, sovieticii au măturat hârtiile cu mâna și au ieșit din întuneric fără nici o provocare. Ei pot chiar avea o conduită care să jignească personal, doar în scopul de a-și provoca, distrage sau intimida oponenții. Cine îl poate uită pe Nikita Hmsciov bătând cu pantoful în masă la o sesiune a Națiunilor Unite? Când lumea a auzit asta, reacția șocantă a fost: „Dumnezeule, omul e un barbar! A profanat un organism mondial cu o asemenea purtere! Dacă copilul meu făcea asta, aș fi zis că sunt hachițe. Bine, dar dacă se trezește într-o dimineață cu arsuri la stomac, poate să arunce lumea în aer!"

Cu luni de zile mai târziu, cineva a mărit fotografia lui Hmsciov când bătea cu pantoful în masă, apoi a studiat-o cu lupa. Spre mirarea sa, acolo, sub masă, erau doi pantofi, în picioarele conducătorului sovietic- Deci ce înseamnă asta? Așa cum văd eu lucrurile, există trei posibilități.

1. Omul are trei picioare. Această alternativă pare întru câtva improbabilă.

2. în dimineața aceea, în timp ce se îmbrăca, el s-a întors spre Gromîko și i-a spus: „Tovarășe, împachetează pantoful în punga de hârtie maro. O să-1 folosim la orele cincisprezece".

3. în timpul sesiunii, el l-a chemat pe comisarul Ivanovici: „Dă-ne pantoful - o să avem nevoie de el în câteva minute". -

Vorbim acum despre un act premeditat, planificat cu măiestrie, menit să provoace o anumită reacție. A fost eficientă această izbucrjire calculată? Probabil că da. Oamenii se simt stânjeniți când au de-a face cu iraționalitatea, soră siameză cu puterea. Pot fi chiar înclinați să cedeze la amenințări, pentru a evita să aibă de suferit. Iți aduce aminte de un banc vechi: unde poate dormi o gorilă de 200 kg? Oriunde are

• hef. Poate că asta ar fi fost reacția pe care a urmărit-o Uniunea Sovietică.

Bineînțeles, nu este nevoie să bați în masă ca să fii emoționat. Chiar și o manifestare obișnuită a sentimentelor poate fi folosită Pentru a manipula. Ați încercat vreodată să negociați cu cineva care ivdează nervos și izbucnește în plâns. Este devastator. Gândiți-vă la propria dumneavoastră experiență în această privință. Aveți de partea dumneavoastră toate faptele și argumentele logice când tratați cu soția, un părinte sau un copil. Deoarece dovezile dumneavoastră sunt copleșitoare, îi ocoliți fără posibilitate de scăpare. Deodată, ochii lise umplu de lacrimi care încep să le curgă în jos pe obraji.

Cum reacționați dumneavoastră? Vă gândiți cumva: „Gata, i-am încolțit - acum pot să le dau lovitura de grație?"

Pe naiba! Dacă sunteți ca cei mai mulți dintre noi, dați înapoi și spuneți:

- Doamne, îmi pare rău că te-am făcut să plângi. Cred că am cam exagerat»

Este chiar posibil să mergeți și mai departe, cam așa: „Nu numai că îți dau ce mi-ai cerut la început, dar mai plătesc și niște daune drept compensație pentru că te-am făcut să plângi. Uite, ia cartea mea de credit, du-te în oraș și cumpără-ți ceva!"

Evident, nu mă refer la plânsul femeilor. Părerea mea personală este că lacrimile bărbaților sunt mai eficiente decât ale femeilor. Spun asta pentru că știu o companie care a încercat să concedieze un maistru, ditamai bărbatul, timp de peste douăsprezece luni la rând. Stilul acestei companii este de a proceda foarte discret. Nu înmânează hârtii de reziliere a contractului de muncă și nici nu cheamă pe nimeni la birouri să-1 anunțe „Ești concediat!"

în loc de asta, organizează o sesiune de consiliere în care directorul de personal discută cu angajatul care urmează să fie destituit despre „o viață în afara zidurilor companiei" și alte opțiuni privind cariera.

De obicei, angajatul răspunde la aceste aluzii subtile, pleacă de bunăvoie și chiar scutește compania de plata compensației de concediere.

Și acum iată șiretlicul: în cursul anului care trecuse, directorul de personal se întâlnise cu respectivul maistru de patru ori. De fiecare dată încercase să-i dea de înțeles că serviciile sale nu mai sunt dorite. Dar chiar înainte de a ajunge la alternativele posibile, maistrul, un bărbat solid, începuse să suspine și să plângă în hohote. Aceasta poate să fi fost o prefăcătorie, dar îl deranja pe directorul ue personal, care după aceea mormăia întotdeauna spre un coleg egai în funcție:

- Uite ce-i, dacă tu vrei să-1 concediezi, încearcă. Eu nu pot.

De curând am aflat că respectiva companie a renunțat la aceste interviuri de concediere cu maistrul în cauză. Din câte știu'eu, este tot acolo.

*

Dacă lacrimile, fie ele spontane sau teatrale, sunt eficiente, tot așa si furia.

Iată o situație ipotetică: dumneavoastră și eu negociem.. Am petrecut toată dimineața în biroul dumneavoastră discutând un program *software* pentru computerele companiei mele. Dumneavoastră sunteți interesat să-mi vindeti serviciile dumneavoastră. Exact când ajungem să discutăm prețul, vă uitați la ceas și spuneți:

- Ce-ar fi să luăm o pauză de prânz? Este un local șic după colț si mă cunosc, asa că nu avem nevoie de rezervare.

Conduși la masa dumneavoastră obișnuită, aruncăm o privire la antreurile scumpe din meniu, apoi comandăm băutura și mâncarea. în timp ce sorb Martini din pahar, vă întreb:

- Spune-mi, cam cât te gândești să ceri pentru programul ăsta de *software?*

Dumneavoastră îmi răspundeți:

*

- Ei bine, ca să fiu sincer cu tine, Herb, mă gândeam la vreo 240 000 de dolari.

Eu explodez. Mă port de parcă m-ar lovi apoplexia. Ex"clam ridicând vocea: . "

- Ce naiba încerci să faci? Ești *nebuni* 240 000 de dolari? E astronomic. Ce crezi că sunt eu?

Stânjenit, pentru că toată lumea ne fixează, dumneavoastră vă acoperiți buzele și șoptiți:

- Ssst!

Eu îmi mai ridic vocea cu un decibel.

- Zău că ti-ai ieșit din *minții* Asta-i *tâlhărie* la drumul mare!

Acum dumneavoastră vă simțiți ca si cum ati vrea să vă ascundeti sub masă, pentru că multe persoane care iau masa în local vă cunosc, deși pe mine nu mă cunosc. Șeful de sală vă privește fix, neștiind ce să facă. Chiar și chelnerul nostru, cu iataganul lui sclipitor ezită să se apropie de noi. Se teme că ar putea păți ceva. în sinea dumneavoastră știți că privitorii se întreabă: „Ce-o fi spus să-1 provoace așa pe tipul ăla? Oare încerca să-1 înșele?" V-am intimidat în public în stil sovietic, cu o furie simulată. Dacă îmi veți mai vorbi vreodată, este improbabil s-o faceți într-un loc public. Dar dacă o faceți totuși, este foarte sigur că vă veți aștepta să obțineți mult mai puțin de 240 000 de dolari. •

Destul de curios, *tăcerea,* care este mult mai ușor de realizat, poate fi la fel de eficientă ca lacrimile, furia si agresiunea.

Dintre toate aceste trucuri emoționale, acesta este cel care are cel mai mare impact asupra mea. Soția mea și cu mine suntem căsătoriți de douăzeci și doi de ani și suntem fericiți împreună, dar când avem vreo dispută, tactica ei de bază este întotdeauna tăcerea- retragerea sau, cum o numesc eu, „abstinența". Trebuie să îmi înțelegeți vulnerabilitatea, pentru că sunt atât de mult plecat de acasă. Să presupunem că mă întorc dintr-o călătorie de două săptămâni în străinătate, dornic de dragoste și afecțiune. Nerăbdător, intru în casă.

- Bună, am venit, iubito! Unde sunt copiii?

Tăcere.

După ce aștept un răspuns, încerc din nou.

- Hei, eu sunt! Am venit! Nu-i nimeni acasă?

Liniște.

In cele din urmă, după ceea ce pare un timp interminabil, apare soția mea. Pare foarte rezervată si indiferentă de sosirea mea. Cu toate acestea, eu mă reped spre ea și o anunț:

- Iubito, eu sunt! Am venit!

Tăcere.

- Ce s-a întâmplat, dragă? E cineva bolnav? A murit cineva? Ce se întâmplă?

Din nou liniște.

Chipul ei este inexpresiv și privește direct prin mine. Ce gândesc eu: „Hopa, știe ceva ce eu nu știu. Știu ce am de făcut. Mărturisesc". Acum, ce se întâmplă dacă mărturisesc ce nu trebuie? Trec foarte repede de la o problemă la alta.

Când îi aplicați cuiva tratamentul tăcerii, adeseori forțați cealaltă persoană să vorbească, dacă nu din alt motiv, măcar de stânjeneală. Vă va da astfel, din neatenție, informații pe care altfel s-ar putea să nu le căpătați. în consecință, este o modificare favorabilă în balanța puterii.

Sunt multe tactici emoționale care se folosesc deseori. Una dintre ele este *râsul.* Dacă hotărâți să nu discutați nimic serios; dacă preferați să schimbați subiectul sau dacă vreți să puneți pe cineva la pământ, un hohot de râs batjocoritor este la fel de devastator ca lovitura itnei i săbii de samurai.

Sa presupunem că dumneavoastră organizați o vânzare a unui garaj și eu mă opresc la un sfârșit de săptămână să examinez marfa. Aveți o sanie veche pe care este o bucată de hârtie scrisă cu mâna „Antichitate rară - faceți o ofertă[46]. Deoarece „Cetățeanul Kane" a fost

11Imul meu preferat dintotdeauna, vreau să am această „Rosebud". în li mp ce vă apropiați, eu izbucnesc:

- Vă dau 7 dolari pe sanie.

Dintr-un motiv oarecare, necunoscut mie, dumneavoastră izbucniți deodată în râs. La ce mă gândesc eu: „Ce-o fi atât de caraghios?... Poate că am fermoarul de la pantaloni deschis?... Doamne, n-am avut intenția să fac o ofertă atât de scăzută pentru o antichitate rară și autentică!" Ar trebui ca cineva să fie foarte sigur de înfățișarea ei si să se priceapă foarte mult la săniile vechi, ca să nu-și ridice oferta, dacă vrea într-adevăr obiectul respectiv.

Părăsirea încăperii este un alt truc emoțional. în special dacă este neașteptată, o retragere precipitata poate surprinde și stânjeni pe cel care rămâne. Ridică probleme suplimentare și creează o nesiguranță în legătură cu viitorul.

Imaginați-vă această situație; un soț și o soție se întâlnesc după orele de serviciu să ia masa într-un restaurant liniștit. Cam pe la jumătatea mesei ea îi spune de o promovare minunată, cu o creștere - de 50% a salariului, care*i-a fost oferită dacă se mută pe un post din altă parte a țării. După expresia lui, este clar că el nu-i împărtășește mândria și entuziasmul.

* El remarcă:

- Dar cum rămâne cu mine si cu munca mea?

Ea răspunde:

- Nu-ți face griji - poți să vii cu mine. Cât despre postul ăsta, găsești unul la fel *oriundel*

Brusc, fără veste, el spune scurt:

- Scuză-mă.

Se ridică și pornește spre ușă.

După cinei minute de la neașteptata plecare, printre sentimente contradictorii, ea se gândește la ce s-a întâmplat și-și evaluează situația prezentă:

„A plecat pentru că era necăjit?"

„Se simte bine?"

„Poate că a ieșit doar ca să pună bani în ceasul de la parcare?"

„Poate că s-a dus la toaletă sau să dea un telefon?"

„Am spus ceva care l-a jignit?"

„Este deprimat sau doar invidios?"

„Am destui bani ca să achit nota?"

„A avut vreun accident?"

„M-a părăsit pentru totdeauna?"

„O să se întoarcă?"

„Cum o să mă duc acasă?"

Ca să-i sporească și mai mult neliniștea, chelnerul întreabă:

- Să vă servesc acum ambele antreuri sau să le țin calde până când se întoarce prietenul dumneavoastră?

Vorbind de sporirea anxietății, *amenințarea mascată* este o armă puternică. Ea folosește imaginația celeilalte părți, pentru că ceea ce crezi că *s-ar putea* întâmpla este întotdeauna mai înspăimântător decât ceea ce *se poate* întâmpla. Vedeți, dacă un oponent crede că cineva are capacitatea de a îndeplini o amenințare, amenințarea percepută este mult mai înfricoșătoare decât amenințarea pusă în aplicare.

De exemplu, dacă eu aș fi implicat într-o negociere competitivă cu dumneavoastră și aș dori să vă ridic nivelul de stres, aș folosi cu abilitate ambiguități "și generalități. Nu v-aș spune niciodată ceva de genul: „Vezi că-ți rup degetul arătător de la mâna dreaptă!" Nu numai că nu este prea specific, dar este de-a dreptul necioplit. In loc de asta, v-aș privi drept în ochi și aș spune: „Eu nu uit *niciodată* un chip și îmi plătesc *întotdeauna* datoriile!" Cine știe măcar ce înseamnă asta? Și totuși, dacă dumneavoastră vă închipuiți că eu aș avea capacitatea și hotărârea și că sunt destul de nebun, asta v-ar putea afecta stăpânirea de sine.

Bineînțeles, un sovietic viclean își va pune arareori amenințarea în aplicare - doar atât cât să-și mențină credibilitatea puterii; deoarece, o dată ce amenințarea ar fi îndeplinită, stresul se reduce și cealaltă parte se adaptează și face față.

în 1979, exista posibilitatea unei greve a poliției din New Orleans care putea duce la anularea sărbătorii anuale de *Mardi Gras.* Cât timp aceasta a-fost o amenințare credibilă, organizatorii sindicali au avut o putere maximă în negocierile cu orașul pentru a li se recunoaște revendicările.

După ce au făcut greșeala de a intra cu adevărat în grevă, provocând scurtarea sărbătorii, opinia publică s-a întors împotriva lor și și-au pierdut toate argumentele în tratative. Deznodământul a fost că încercarea echipei de a organiza un sindicat al poliției a dat greș.

Cu mai mulți ani în urmă, am fost la Ravinia, la un festival de muzică organizat în fiecare vară într-o suburbie, la nord de Chicago. Deoarece parcarea în aglomerație este întotdeauna o problemă, am fost extaziat să găsesc un spațiu pe un drum privat liniștit nu departe de locul unde se ținea festivalul. Când am coborât din mașină am observat că exact în spatele meu o altă mașină avea pe parbriz ceva care arăta ca o reclamă. Fiind curios din fire, m-am oprit s-o citesc și-i reproduc conținutul mai jos:

„Acest vehicul este parcat pe o proprietate privată. Marca, modelul și numărul de înmatriculare au fost înregistrate. Dacă această parcare inadecvată se mai repetă o dată, acest vehicul va fi remorcat până la firma Klempner Brothers, unde interiorul va fi înlăturat prin ardere, iar mașina va fi comprimată într-un cub de fier vechi cu dimensiunile de aproximativ 0,51 m. Cubul va fi transportat (cu plata cheltuielilor de expediție de către primitor) la dumneavoastră acasă, pentru a fi

Lăsata secului la catolici, sărbătorită cu fast, printr-un carnaval la New Orleans, (din limba franceză) (n. t.)

.

folosit ca măsuță de cafea și pentru a servi drept amintire permanentă a faptului că nu trebuie să parcați pe o proprietate privată".

Fără îndoială, aceasta era un fel de glumă. Dar necunoscând stabilitatea mintală a autorului și pentru că aveam mai multă nevoie de mașină decât de o măsuță pentru cafea, m-am hotărât să găsesc alt Spațiu de parcare. Deși există foarte multe alte tactici emoționale, este potrivit să închei acest eșantion reprezentativ cu una care ar trebui să vi se pară familiară. Ascultați următoarea conversație telefonică între o mamă și fiica ei matură și independentă.

Mama: Bună, Pat! Știi cine e la telefon? E...

Pat: Doamne, mamă, ce mai faci? Aveam de gând să te sun.

Mama: Nu-i nimic - nu-i nevoie să mă suni. Nu sunt *decât* mama ta. De ce să cheltuiești o fisă pentru mine?

Pat: Ei, mamă, și tu! Am fost ocupată, am avut mult de lucru. Cum te simti?

Mama: Cum se simte o persoană de vârsta mea? Fii atentă, sâmbăta asta îti aniversez cei douăzeci si lîouă de ani si mi-am invitat prietenii cei mai buni de la club ca sa te cimoască. Am comandat un tort grozav și am cumpărat mâncarea câîe-ți place ție, așa că...

Pat: Dar ma...mă, aveam de gând să plec în week-end-ul ăsta. Ți-am spus despre...

Mama: Vrei să spui că nu-ți poți găsi câteva ore pentru mine în programul tău încărcat?

Pat: Nu, nu-i vorba despre asta. Doar că am plănuit excursia asta si am făcut...

Mama: Bine, Pat, înțeleg. îmi pare rău că te-am deranjat. O să le spun prietenilor mei că ești prea ocupată pentru mine.

Pat: Te rog, mamă, n-am spus așa ceva.

Mama: Nu, înțeleg. Nu-ți face griji din pricina mea. Mă descurc eu cumva. In fond, nu există nici o lege care să spună că un copil trebuie să-si viziteze mama.

Poate că schița aceasta este întru câtva melodramatică, dar tactica se poate recunoaște ușor drept *inducerea sentimentului de vinovăție.* In *Omul de două mii de ani,* Mei Brooks face o caricatură magistrală a folosirii vinovăției. El pune o mamă și un tată să facă un drum lung și obositor prin ploaie pentru a vizita peștera fiului lor. La sosire, ei sunt întâmpinați cu căldură și invitați înăuntru. Dar ei rămân cu sfială afară, spunând: „Nu-i nevoie. Pentru noi e destul de bine dacă stăm în ploaie. Nu ne deranjează".

Inâucerea vinovăției apare în relațiile apropiate, dar se folosește și în afa-a cercului de prieteni și rude. I-ați cerut vreodată șefului o mărire de salariu și l-ați auzit răspunzându-vă: „Crezi că ai o nemulțumire, dar lasă-mă să-ți povestesc despre crucea pe care trebuie s-o port eu". Oricare ar fi nedreptatea în cazul dumneavoastră, necazurile-lui cu conducerea o fac să pălească prin comparație. Ați rămas fără replică. După ce nu vă mai aflați în prezența martirului, vă simțiți egoist fiindcă ati îndrăznit măcar să-l tulburați cu nemulțumirea dumneavoastră măruntă.

De ce folosesc oamenii aceste manevre emoționale? *Pentru că ele au efectl* Ele reușesc dacă noi nu ne dăm seama ce se întâmplă de fapt. Ne spunem: „Of, așa e de felul lui (sau al ei)! Nu se poate abține". Ca si cum el (sau ea) s-ar fi născut cu un cromozom al manipulării. Desigur că cei mai mulți oameni nu pun deliberat la cale aceste trucuri. Ei recurg inconștient la tehnici care s-au dovedit a avea succes în păstrarea dominației. Totuși, sunt unii care folosesc compasiunea și vina ca parte a repertoriului lor obișnuit.

Am auzit odată despre un comis-voiajor care se ocupa de rechizite pentru birouri și care perfecționase o tactică emoțională până la stadiul de virtuală știință. Când își făcea vizitele cu scopul de a vinde ceva, el ținea în buzunarul din stânga de la piept al cămășii, sub haină, un ceas mecanic, care funcționa. Acest comis- voiajor simpatic vorbea fără oprire încă de când intra pe ușă. Când simțea că își pierde

eventuala vânzare, se ridica și se apropia 'de client, și deprimat, obișnuia să se oprească mai mult pentru o strângere de mână. _

Datorită apropierii lui și a tăcerii care domnea, clientul auzea acum un ticăit ușor, „Tic-tac, tic-tac". La auzul acestuia, de obicei clientul întreba:

- Ce-i cu zgomotul acesta?

După ce se prefăcea surprins, comis-voiajorul se bătea ușor peste inimă și spunea:

- A, nu e decât stimulatorul meu cardiac. Apropo, v-aș putea deranja pentru un pahar cu apă?

Din câte am auzit eu, întotdeauna i se aducea apă și de obicei după asta făcea și vânzarea. Persoana care mi-a povestit toate acestea era una dintre victimele acestei tactici. După cum s-a exprimat el: „Am luat un perforator, un capsator și o mașină de calculat înainte să-mi dau seama că stimulatoarele cardiace nu fac zgomot".

Cei mai .mulți dintre noi ar contesta acest comportament, din motive etice. Eu nu îl prezint pentru a fi copiat sau tolerat, ci pentru a fi înțeles. Cu toate acestea, atunci când tactica vinovăției este modificată pentru a elimina minciuna evidentă și este folosită în slujba unor idealuri înalte, ea este adeseori aplaudată,

Mahatma Gandhi este, în general, omagiat drept un practicant al nonviolenței, dar mijloacele sale tactice erau doar o variantă a vechiului șiretlic al vinovăției. Ceea ce spunea de fapt, acest ascet Marii Britanii era: „Dacă nu acordați independența Indiei, eu voi intra public în greva foamei. In fiecare zi mă voi simți și mai rău, iar vina pentru moartea mea va cădea peste sufletul vostru". Este posibil ca scopurile lui să fi fost înălțătoare, dar mijloacele au fost exact vechea tactică de inducere a sentimentului de vinovăție. In cele din urmă, acestea au avut efect, mișcând conștiința mondială și forțând Anglia să-și schimbe politica colonială.

De ce am insistat atât asupra acestor tactici emoționale de stil sovietic? *Nu* pentru că vreau să le folosiți, ci pentru că vreau să Ie recunoașteți, astfel încât să nu fiți trasi pe sfoară. O familiarizare si o înțelegere chiar și a celor mai ascunse mijloace n-o să vă corupă. Simpla cunoaștere a răului nu constituie un păcat. Pentru a săvârși un păcat, trebuie să se îmbine cunoașterea, cu motivul și cu *acțiunea*. Neîndoielnic, eu pledez pentru recunoaștere și nu pentru adoptare.

Amintiți-vă că o tactică identificată drept ceea ce este - o tactică străvezie - este ineficientă. O fi având oponentul dumneavoastră un revolver, dar acum este fără cartușe. Pe scurt, *o tactică percepută ca atare nu mai este o tactică*

De exemplu, să revenim la „ciupeală". Să presupunem că am trecut prin toată rutina la magazinul de confecții bărbătești. După ce am jucat totul cu artă și am ajuns la proba costumului, spun:

- Ce-ați zice să-mi acordați gratis o cravată?"

Ce se întâmplă dacă vânzătorul înțelege această manevră? Este posibil să înceapă să chicotească și, printre hohote de râs, să-mi zică:

- Asta a fost o ciupeală magnifică. îmi place cum ați pus-o în scenă. Vă rog, nu este cinstit s-o păstrez numai pentru mine. Trebuie să le-o împărtășim și altora, în acest moment, strigă spre colegii lui vânzători: „£Ici, Amold, Larry şi Irv - veniți încoace puțin! Vreau să auziți și voi de ciupeala asta fantastică! E trăsnet!" întorcându-se din nou spre mine și încă râzând, el exclamă: „Trebuie *s<-o* faceți încă o dată și pentru ei... *de la început* - o să le placă grozav!"

Cum credeți că aș reacționa eu la toată această zarvă? îmbujorat și stânjenit, -aș bolborosi probabil:

- Ei, mă prosteam și eu. Dați-mi două costume cu preț întreg, bineînțeles!

Să mai rămânem o clipă la ciupeală. Să presupunem că sunteți vânzător într-un magazin sau cineva care a investit masiv într-o tranzacție, si că altcineva încearcă să vă aplice ciupeala. Există trei

contraacțiuni simple care se pot folosi pentru a combate sau a para o astfel de persoană.

1. *Lipsa de autoritate.* Spuneți clar că ați dori să-l ajutați, dar vă lipsește autoritatea pentru a-i acorda ceea ce cere. Ziceți: „îmi pare rău. Ultima persoană care a făcut așa ceva a fost concediată și acum e gospodar în South Bronx".

2. *Legitimitatea.* Puneți pe perete un afiș care să aibă cam acest înțeles: „ÎN ACEST MAGAZIN NU SE ACORDĂ GRATUITĂȚI".

3. *Râsul cunoscător.* Folosind o ironie ușoară, arătați că ati recunoscut tactica și lăudați arta clientului de a o pune în scenă atât de bine. Vă veți amuza cu clientul, *nu* veți râde de el.

Fiindcă vorbim de contracararea tacticilor emoționale, aceasta mă aduce la o întrebare care mi s-a pus adeseori în ultima vreme. Cel care mi-o pune este de obicei o femeie, director într-o companie de afaceri sau o instituție guvernamentală. Problema apare de obicei la întrunirile cu cei egali în funcție sau superiori. Se pare că, în timp ce directoarea își spune părerea sau prezintă un raport, un membru al personalului, bărbat, începe să bată" cu degetele în masă sau să o bruscheze verbal, ridicând vocea sau chiar țipând. Sfatul solicitat este: „Cum să te porți față de acest *agresor verbal* angajat într-o intimidare tactică?"

Fundamental, este important să se înțeleagă faptul că persoana care are o problemă este așa-numitul „copil.bărbat". In ciuda provocării, ținta acestui abuz trebuie să rămână calmă si senină. Nu încercați niciodată să-i plătiți cu aceeași monedă agresorului, dar nici nu bateți în retragere. Continuați să vă expuneți ideile argumentându-le cu încredere. Dacă el continuă, coborâți-vă vocea sub tonul dumneavoastră normal. Dacă gălăgia lui persistă, s-ar putea ca dumneavoastră să nu fiți nici măcar auzită, dar stăpânirea dumneavoastră va fi într-un contrast total cu comportarea sa infantilă. Până în acest moment, cei prezenți se vor fi identificat cu

dumneavoastră și agresorul verbal va fi un motiv de jenă și nu de amuzament.

Agresorul verbal și cei care practică aceste trucuri emoționale au învățat acest comportament în copilărie. Este posibil să-l fi observat ca model de rol sau să-l fi deprins prin încercare și eroare. Acele tactici care au dus la recompense au fost reținute, iar cele care au avut ca rezultat pedeapsa sau suferința au fost înlăturate.

Nu cu mult timp în urmă, mi s-a întâmplat să aud un copil, într-un magazin, spunându-i unuia din părinți:

- Dacă nu primesc o jucărie, mă culc pe scara rulantă!

După cinci minute, copilul a trecut pe lângă mine cu o jucărie sub braț și un zâmbet de satisfacție pe chip. Dacă un astfel de copil este recompensat continuu pentru amenințări și crize de furie, aceste tactici se vor imprima în atitudinea copilului de a-i controla pe alții.

Amintiți-vă că atunci când un negociator adult își iese din fire uneori - adică se angajează într-un atac verbal - de obicei-se poate presupune că este o comportare izvorâtă din subconștient. Cea mai bună cale în aceste împrejurări este de a aștepta până când izbucnirea se încheie și apoi de a-i mulțumi persoanei că și-a explicat conceptele cu atâta claritate și forță.

Această reacție din partea dumneavoastră o face cam întotdeauna pe cealaltă persoană să-și regrete izbucnirea și chiar este posibil ca uneori să devină mai înțelegătoare.

Deoarece cele trpi caracteristici care ne-au mai rămas din stilul „sovietic" competitiv sunt în concordanță cu ceea ce s-a spus anterior, putem reveni acum la ele.

4. Concesiile adversarilor sunt luate drept slăbiciune

Dacă ne întoarcem înapoi în istorie până la epoca țarilor, vom constata că rușii au respectat întotdeauna puterea, în timp ce față de

străini au manifestat o neîncredere care, uneori, a fost vecină cu paranoia. Ei încă mai cred că cea mai bună cale de a câștiga cooperarea altora este de a te arăta întotdeauna pregătit să folosești o forță copleșitoare. In această privință, filozofia lor privind destinderea seamănă cu cea a Imperiului Roman, care menținea pacea (Pax Romana) pe baza unei disponibilități frecvent demonstrate de a folosi forța.

In timp ce diplomații occidentali privesc în general negocierile drept un compromis între poziții conflictuale, Kremlinul le vede ca pe o luptă care trebuie câștigată. Pentru ei, este o luptă de stradă la figurat și dacă un oponent este adeptul Regulilor Marchizului de Queensbury , ei încep să se îndoiască de forța reală a opoziției.

Evident, gândirea noastră nu este pătrunsă de aceeași atitudine a victoriei cu orice preț. Desigur, sunt unele părți din societatea noastră în care predomină puternice atitudini competitive: alegerile prezidențiale, sportul, litigiile din sistemul nostru judiciar bazat pe adversitate și afacerile, unde uneori vorbim de „câștigarea unei promovări" sau „înfrângerea concurenței".

Este de presupus că „sovieticii" noștri autohtoni, care cred că o competiție nemiloasă este o parte a planului lor divin, au generalizat pe baza unor observații limitate în aceste domenii. In ciuda acestei minorități *câștig-pierzi,* cei mai mulți dintre noi tind* să accepte o soluție optimă pentru toți mai degrabă decât să încerce să tragă spuza pe turta lor. Mai mult decât atât, noi atribuim în mod greșit aceleași motive si aceeași filozofie *tuturor celorlalți* cu care avem de-a face.

Aceasta înseamnă că negociatorul american sau occidental tipic, atunci când este confruntat ca la șah, cu un pat, este adeseori dispus să facă el prima concesie pentru a urni lucrurile. Noi presupunem că cealaltă parte va respecta această candoare și spirit de colaborare și

Queensbury - în limbo engleză Queensberry; este vorba de regulile stondord ole boxului stabilite de cel de-al Vlll-lea marchiz în 1867. (n. t.)

va răspunde în același fel. De fapt, dacă aveți de-a face cu un operator de stil „sovietic", este valabil exact opusul.

In timpul negocierii încetării operațiilor militare prin care s-a încheiat războiul din Coreea, ambele părți și-au expus pretențiile privind poziția liniei finale de armistițiu. Evident, era o mare deosebire între acestea. Deodată, negociatorii Națiunilor Unite, pornind de la practicile de tratative de pe poziții adverse, au făcut o concesie majoră rapidă. încercând să fim conciliant cu „sovieticii[44] din Coreea de Nord, de fapt ne-am dezvăluit poziția finală de retragere. In loc ca acest fapt să fie perceput ca o dovadă că suntem rezonabili, el a dat oponenților noștri impresia de slăbiciune și i-a făcut să-și susțină și mai dur poziția de retragere.

Amiralul american C. Turner Joy, care era șeful echipei de negociere a Națiunilor Unite Ia Panmjom, a recunoscut ulterior ca această concesie rapidă (care nu a fost niciodată răsplătită cu aceeași amabilitate) a dat un mare avantaj comuniștilor în negocieri. Scriind despre experiența sa, el a spus: „Datorită tendinței noastre americane de a considera că un impas trebuie rezolvat prin concesii reciproce, comuniștii se găsesc pe un teren favorabil pentru a-și aplica tacticile lor de tergiversare". In esență, atunci când negociați cu „sovieticii", de orice origine ar fi ei, dacă le faceți cu generozitate o concesie, este imposibil să vi se răspundă cu o concesie reciprocă.

Vă amintiți de exemplul sovieticilor care încercau să cumpere proprietatea de pe țărmul de nord din Long Island? Am văzut cum au oferit 125 000 de dolari față de prețul cerut, de 420 000 de dolari. Când, după trei luni, cei care vindeau și-au redus cererea la 360 000 de dolari, cum au recepționat ei? înainte de a răspunde dumneavoastră la această întrebare, vă pun eu una: „Ce-ar fi făcut cei mai mulți dintre noi dacă am fi fost cumpărători, în locul lor?"

Dacă atitudinea noastră este întruchipată de zicala: „Mai lași tu, mai dau eu" sau „O mână spală pe alta", noi am face o contraofertă, ridicând oferta inițială derizorie.

Negociatorii din Uniunea Sovietică, la fel ca nord-coreenii, nu au făcut așa ceva. Ei au văzut concesia de 60 000 de dolari, făcută de cei care vindeau, nu ca pe un gest de bunăvoință, ci ca pe o retragere și un semn de slăbiciune. Drept consecință, au rămas pe poziție, la oferta lor inițială, timp de opt luni, apoi au ridicat-o cu zgârcenie, bănuț cu bănuț, la 133 000 de dolari.

N-ar fi trebuit să fie ceva neașteptat așa cum o indică și etapa următoare din schema lor tactică.

5. Zgârciți în concesii

încă de la început, trebuie să înțelegem că sovieticii, datorită sistemului lor, au două avantaje asigurate, atunci când negociază cu* Statele Unite.

1. *Mai multe informații.* Datorită naturii închise a societății lor, în total contrast cu libertatea noastră, ei pornesc întotdeauna știind mai mult despre prioritățile noastre reale, ca și despre adevăratele noastre limite de timp, decât știm noi despre ale lor. Reprezentanții și agenții lor urmăresc emisiunile noastre de televiziune și radio, ne citesc ziarele și chiar se abonează la publicațiile noastre științifice. In esență, ceea ce știm noi despre ei este ce vrea Biroul politic să nu spună.

2. *Mai mult timp.* în general, au loc foarte puțin» schimbări în eșalonul de vârf al conducerii de la Kremlin. Fie că este Hrusciov, Brejnev sau Gromîko, mandatul lor *pare* nesfârșit. Prin contrast, Statele Unite au schimbări regulate ale conducerii, datorită unor cicluri politice mai scurte. Ceea ce complică și mai mult incapacitatea noastră de a folosi eficient timpul sunt neîncetatele sondaje de popularitate și natura dinamică a-societății noastre, care induce

schimbări de personal și o nevoie irezistibilă de a obține rapid rezultate tangibile.

In calitate de secretar de stat, Dean Ackeson a spus, acum peste treizeci.de ani: „Tranzacțiile cu rușii sunt o treabă de foarte lungă durată". Natura sistemului lor, cu mijloace de informare controlate de stat și lipsa de răspundere le permite luxul răbdării.

Având acest avantaj, ei își pot stabili limite de timp mai lejere pentru a obține ce vor. în această perioadă, încearcă să ne epuizeze prin nesfârșite amânări, emițând constant *niet*- uri și făcând concesii meschine, separate de intervale îndelungate.

Pentru majoritatea americanilor, „timpul înseamnă bani" și această atitudine ne-a condiționat să respectăm orarele și termenele - limită. Ca un corelativ al acestei.atitudini, am fost învățați să venerăm eficiența, ceea ce înseamnă că preferăm întâlnirile și negocierile alerte si scurte.

Acum peste o sută de ani, Alexis de Tocqueville a spus despre caracterul american: „Se poate constata o tendință de a abandona un plan matur pentru a satisface o pasiune de moment".

Factorii determinanți cei mai semnificativi ai rezultatului oricărei negocieri sunt amploarea și numărul concesiilor făcute de una din părți în comparație cu adversarul său. Negociatorii vicleni de stil „sovietic", de oriunde ar proveni ei, vor încerca întotdeauna să va determine pe dumneavoastră să faceți prima concesie. După aceea, vor încerca să evite să vă răspundă la fel. Când li se cedează în vreo privință, ceea ce se primește în schimb va fi de o valoare mai scăzută comparativ. Practicând reținerea, negociatorii competitivi se străduiesc să se asigure că importanța și numărul concesiilor pe care le faceți dumneavoastră sunt mai mari decât ale lor.

6. Ignorarea termenelor-limită

Pe tot parcursul acestei prezentări a stilului de negociere competitiv *câștig-pierzi,* am luat drept model practicile Uniunii Sovietice. Fără îndoială, elementul-cheie al tacticii lor, care servește drept punct de sprijin în jurul căruia se învârtesc toate celelalte părți, este *timpul*

După cum am văzut, ori de câte ori negociați cu un sovietic trebuie să aveți răbdare. Totul va începe la timp, dar tergiversările vor părea nesfârșite. Dacă încercați să grăbiți lucrurile, cererea dumneavoastră va fi discutată si dezbătută, dar nu se va schimba nimic. Chiar si atunci când ajungeți la sfârșit, ei tot nu sunt grăbiți, deoarece știu că toate termenele-limită sunt produsul unei negocieri. Deci, sunt negociabile! Vor încerca să vă convingă că termenul-limită inițial este cel real, dar ei însisi nu sunt niciodată convinși de asta.

Revenind la cumpărarea proprietății din Long Island, țărmul de nord, când am părăsit-o mai erau patru luni până la expirarea opțiunii. Sovieticii tocmai oferiseră 133 000 de dolari față de prețul cerut de 360 000 de dolari. De atunci înainte, nu prea s'-a întâmplat mare lucru până la agitația următoarelor mișcări rusești (coloana din stânga arată când a fost făcută oferta lor în raport cu termenul-limită, iar cea din dreapta suma):

douăzeci de zile înainte - 145 000 de dolari

cinci zile înainte - 164 000 de dolari.

trei zile înainte - 176 000 de dolari

o zi înainte - 182 000 de dolari

în ziua expirării termenului 197 000 de dolari

Din aceste cifre reiese evident că, virtual, toată activitatea sovietică a fost condensată în ultimele cinci zile dinaintea termenului-limită. După ce acesta a trecut, se părea că ambele părți sunt într-un impas

fără speranță. Erau încă la o distanță considerabilă: oferta sovietică de 197 000 de dolari față de prețul cerut de cei care vindeau, de 360 000 de dolari.

Agentul imobiliar era pe cale să scoată din nou pe piață această întinsă bucată de teren, când a fost contactat de sovietici, la o zi grea după ce opțiunea expirase. După încă o săptămână de negocieri frenetice, sovieticii au plătit 216 000 de dolari bani gheață proprietarului, care avea o nevoie disperată de bani din cauza unei „probleme de lichidități".

Este inutil să spunem că prețul final de vânzare nu spune întotdeauna întreaga poveste, dar există dovezi considerabile că prețul de cumpărare al sovieticilor a fost mult sub prețul pieței. Această negociere descrie stilul sovietic în acțiune ca fiind spectaculos.

Urmarea este si ea interesantă. Sovieticii îsi aveau acum proprietatea, care avea nevoie de reamenajare înainte de a putea fi folosită pentru scopurile lor. Prezentându-se la comisia necesară, s-au întâlnit cu fostul proprietar, care încă mai fierbea.

După ce au înaintat mai multe seturi de planuri revăzute și după
* amânări neobișnuite, sovieticii au înțeles că nu-și vor putea asigura aprobarea pentru schimbările de care aveau nevoie. La aproape un an după cumpărarea inițială, ei au revândut terenul cu 372 000 de dolari. Ulterior, prin tactici de negociere mai potolite, au achiziționat un teren corespunzător la King's Point, Long Island, nu departe de vechea proprietate Guggenheim.

Încă o dată, am prezentat stilul competitiv sovietic foarte amănunțit *nu* pentru că aș vrea ca dumneavoastră să acționați în acest fel. Așa cum am spus mai înainte, aș dori să recunoașteți aceste tactici, astfel încât să nu le cădeți victimă. Repet, *o tactică percepută ca atare nu mai este o tactică.*

Pentru ca tacticile sovietice să funcționeze, trebuie întrunite toate trei criteriile:

l.Să nu existe o relație continuă. Negocierea trebuie să fie o *tranzacție cu o singură secvență,* în care „făptașul" să fie sigur că nu avea nevoie din nou de victima sa. In consecință, dacă relația dumneavoastră este una care va continua, s-ar putea să obțineți o victorie a la Pyrrhus pe seama ipotecării relației dumneavoastre viitoare.

Să spunem, de exemplu, că eu, ca negociator „sovietic", va *ard* și *scap.* Vă veți da seama că ați fost înșelați? Poate că nu pe loc, dar în cele din urmă o să vă dați seama de ce s-a întâmplat. Chiar dacă ați reușit să nu observați sângele de pe pantofi, cineva o să vă bată pe umăr și o să vă spună politicos: „Vă rog să mă scuzați, dar aveți un obiect metalic înfiat între umeri și... o, da - sângerați abundent!"

Chiar și o persoană care înțelege mai greu și-ar da seama ce s-a întâmplat.

Indiferent cât ați fi de supărat, nu prea aveți ce face. Totuși,.dacă s-ar întâmpla să ne întâlnim din nou, s-ar putea să mă așteptați la cotitură. Presupunând că, la această a doua întâlnire, eu încă aș avea, mai multă putere decât dumneavoastră, atitudinea dumneavoastră ar putea fi: „Mă duc la fund din nou, dar îl trag și pe el după mine. O să dărâm templul, chiar dacă rămânem amândoi dedesubt".

In esență, acum veți fi dispus să vă sacrificați, dacă asta înseamnă că mi-o puteți plăti mie:- Ceea ce ați făcut se cheamă *strategia pierd-pierzi,* exprimată prin vorba „O pățim amândoi";

2. *Să nu existe remușcări după aceea.* Fie ele ca rezultat al eticii, al moralei sau al educației religioase, cei mai mulți dintre noi au o concepție cu privire la ce înseamnă a juca-cinstit. Dumneavoastră, cu conștiința dumneavoastră, va trebui să continuați să trăiți cu

Pyrrhus, regele Epirului o câștigat lupta Împotriva romanilor la Asculum în 279 Î.H.

mijloacele tacticii folosite pentru a obține această victorie. Dacă după aceea sunteți copleșit de un sentiment de vinovăție si căință, a meritat oare să câștigați în acest fel? După cum spunea Janis Joplin : „Nu te compromite pe tine însuți, pentru că atâta ai".

Cu toate acestea, cei care cred că scopul scuză, mijloacele nu au nici o problemă cu acest criteriu;

3. *Victima să nu-și dea seama.* Potențiala victimă trebuie să fie naivă și lipsită de orice bănuială - cel puțin pe moment. Dacă prada înțelege jcoul vânătorii, este improbabil să rămână în bătaia puștii. Deci, indiferent de măiestria vânătorului, este necesară cooperarea unei victime care să nu bănuiască nimic. Chiar si numai din acest motiv este recomandabil să recunoașteți stilul *câștig-pierzi.* Dacă ar fi destule persoane care să aibă aceste cunoștințe, am putea să le dejucăm „sovieticilor" vicleni aflați printre noi victoriile lor ieftine, câștigate pe seama celor încrezători. De fapt, dacă aceste cunoștințe ar fi răspândite, am neutraliza tacticile competitive și am reduce la minimum jocul.

Bun, hai să discutăm despre dumneavoastră, cititorul. Cum vă puteți apăra ca să nu vă treziți cu un stilet împlântat în spate? Cum vă puteți păzi ca să nu vă șiroiască sângele pe picior? Răspunsul este: prin capacitatea de a anticipa și de a recunoaște acest stil.

- Amintiți-vă, primul criteriu al sovieticilor pentru a face să se închidă capcana este o tranzacție cu o singură secvență. Deci când rabla dumneavoastră vă lasă baltă și vă repeziți la un negustor de mașini folosite, la periferie, în New York, Los Angeles sau Philadelphia, ce fel de tactică, probabil, o să întâlniți? Comparați-o pe aceasta cu cea a unui comerciant de mașini noi din Billings, Montana sau Rhinelander, Wisconsin, unde este nevoie de reputație pentru a mai face și alte afaceri și pentru a supraviețui.

* *Jonis Joplin: celebra cântăreață americană de muzică pop (anii '50 - W)*

Oriunde v-ați găsi, dacă antenele vă semnalează că cealaltă parte se comportă după sistemul *câștig-pierzi,* aveți trei opțiuni.

1. Aveți întotdeauna și alte alternative, așa că răsuciți-vă pe călcâie și îndepărtați-vă. De vreme ce viața este atât de scurtă, puteți chiar să-i spuneți manipulatorului să negocieze singur.

1. Dacă aveți timpul și înclinația, puteți intra în luptă. Prin contraofensivele dumneavoastră ați putea foarte bine să-l bateți pe teren propriu.

3. Să transformați cu artă relația dintr-o capacitate *câștig-pierzi* într-o întâlnire de colaborare, în care ambele părți își pot satisface nevoile.

*

în următoarele capitole, vă voi arăta de ce și cum poate avea loc această transformare și voi explica negocierile în care pot câștiga ambele părți.

Banii vorbesc...

dar oare spun adevărul?

8. Negocierea pentru satisfacția reciprocă

Există o legendă care a devenit o parte a folclorului negocierilor.

Un frate și o soră se certau pentru niște plăcintă rămasă, căci fiecare voia bucata cea mai mare. Fiecare voia să aibă mai mult și să nu fie păcălit de celălalt. Exact când băiatul reușise să ia cuțitul și să-și taie partea leului, a venit mama sau tata.

In tradiția regelui Solomon, părintele spune:

- Stați așa! Nu-mi pasă cine taie plăcinta în două, dar oricare ar face-o trebuie să-i dea *celuilalt* dreptul să-și câștige bucata pe care o vrea.

Bineînțeles, ca să se protejeze, băiatul taie plăcinta în două bucăți egale.

Poate că povestea este apocrifă, dar morala ei fundamentală continuă să fie relevantă si astăzi. Sunt multe situații în care nevoile protagoniștilor nu se află în reală opoziție. Dacă interesul se mută de la a se învinge unul pe celălalt la a învinge problema, -ambele părți pot avea de câștigat.

Intr-o negociere colaboratrvă *căștig-pierzi,* încercăm să ajungem la un rezultat care să asigure un câștig acceptabil pentru toate părțile. Conflictul este considerat o parte firească a condiției umane. Dacă el ar fi conceput drept o problemă de rezolvat, se pot găsi soluții creatoare care să consolideze pozițiile ambelor părți și este chiar posibil ca părțile să se apropie.

Poate că este o coincidență, dar în tratativele colective dintre conducere și salariați, metafora cu plăcinta este de obicei răstălmăcită. Una dintre părți va spune adesea: „Nu vrem decât porția noastră de plăcintă!" Totuși, dacă ne gândim la plăcintă ca la o sumă fixă de bani, ceea ce câștigă o parte, trebuie neapărat să piardă cealaltă parte. Să ne închipuim următoarele:

După un impas în tratative, un sindicat intră în grevă. Dacă sindicatul câștigă, salariul pierdut în timpul grevei va depăși beneficiile dobândite. Invers, datorită grevei, conducerea va pierde mai mult decât ar costa-o să fie de acord cu revendicările fără să se ajungă la grevă. Dacă nu ar avea loc nici o greva, într-un climat de încredere s-ar putea ajunge la un aranjament care ar da ambelor părți posibilitatea de a obține ce vor.

în ciuda acestei logici, continuăm să fim martori la greve ^datorită cărora pierd nu numai conducerea și sindicatul, ci și populația, economia și suferă chiar interesul național. De ce se întâmplă acest lucru? Poate că o parte a problemei este analogia cu plăcinta. Când interesele converg către o sumă fixă și începem să argumentăm pro si contra făcând revendicări si contrarevindicări, trăgând concluzii si dând ultimatumuri, este cu totul improbabil vreun rezultat creator. în loc de asta, ar trebui să ne vedem adevăratele interese ca fiind complementare și, de fapt, să ne întrebăm unul pe altul: „Cum ne putem uni forțele în așa fel încât sa facem plăcinta mai mare, ca să avem mai mult de împărțit?" *i*

Evident, aceasta nu vizează doar relațiile de muncă, ci si fiecare negociere în care relațiile vor continua. Dacă stați să vă gândiți o clipă, veți vedea că acoperă aproape toate negocierile dumneavoastră.

Deoarece natura nu a făcut toate ființele umane identice, de obicei nevoile dumneavoastră si nevoile mele nu sunt nici ele identice. Prin urmare, este posibil să ieșim amândoi victorioși.

ynicitatea fiecărei persoane pare să fie un fapt acceptat - cel puțin la nivel intelectual. Atunci de ce abordăm majoritatea negocierilor de parcă ar fi întâlniri între adversari, în care satisfacția unuia trebuie să se realizeze în detrimentul celeilalte părți? Motivul este că, în cele mai multe negocieri, discuția se poartă pentru o sumă fixă, de obicei bani.

De ce discuțiile de negociere sunt întotdeauna despre bani sau o formă a acestora, cum ar fi prețul, dobânda, salariul sau „mijloacele de trai"? De ce pare să se cramponeze toată lumea de bani? Nu de bani - ci de b-a-n-i! Pentru că b-a-n-i-i sunt ceva specific, precis și care pot fi măsurați. Reprezintă un mod de evaluare, arată dacă celelalte nevoi sunt sau nu satisfăcute. *Vă ajută să țineți socoteala*. Banii sujit modul de a înregistra progresul. Sunt un etalon pentru a determina valoarea, după cum știu prea bine unii gospodari. Sunt chiar un mijloc de a codifica mesaje neplăcute.

• Ce-ar fi dacă as intra în biroul șefului meu si i-as spune:

- Ca să lucrez pentru un ticălos ca tine, în aceste condiții degradante, vreau mai mulți bani!

Este improbabil ca o asemenea candoare să mă facă să-i fiu mai drag superiorului meu. Prin urmare, am învățat să-mi transpun într-un cod sentimentele reale și frustrările și să spun pur și simplu:

- Aș vrea să câștig mai mulți bani.

Nu numai că acest mesaj pur pecuniar este mai ușor de înghițit, dar șeful îmi înconjoară umerii cu brațul și exclamă:

- îmi plac oamenii ambițioși. Dumneata și cu mine o să urcăm împreună.

Mulți dintre noi au fost condiționați, încă de când eram adolescenți, să acceptăm banii drept un subiect de conversație. Unii dintre noi au fost chiar făcuți să creadă că verdele ar trebui să fie culoarea lor preferată - verde ca dolarii. Ascultați ce vorbesc oamenii si uneori o să vă vină să credeți că sunt adevărate semne vii ale dolarului. Dar dacă vă închipuiți că majoritatea negocierilor se învârtesc doar în jurul banilor, greșiți. Oamenii nu sunt așa cum spun sau cum par să fie. Categoric, banii *sunt* o nevoie, doar una din multe. Dacă le neglijați celelalte nevoi, doar satisfacerea nevoii de dolari a oamenilor *nu* îi va face fericiți. Permiteti-mi să vă dovedesc asta printr-o situație ipotetică.

In timp ce frunzăresc o revistă într-o seară, doi oameni care locuiesc împreună - să zicem soț și soție - observă un ceas antic folosit ca piesă de decor pentru o reclamă.

Soția comentează:

-*Nu-i ăsta cel mai frumos ceas pe care l-ai văzut vreodată? N-ar arăta grozav în mijlocul holului nostru de la intrare?

Soțul răspunde:

- Zău că da! Mă întreb cât o fi costând. Nu e scris prețul nicăieri în reclamă.

Hotărăsc împreună să caute ceasul prin magazinele de antichități. Cad de acord, dacă îl găsesc, să nu plătească pe el mai mult de 500 de dolari.

După trei luni de căutare, găsesc, în sfârșit, ceasul într-o dugheană - expoziție de antichități.

- Uite-l! exclamă soția emoționată.

. - Ai dreptate, ăsta-i! spune soțul. Adu-ți aminte, adăugă el, nu plătim mai mult de 500 de dolari!

Se apropie de magazin.

- Hopa! mormăie soția. E o tăbliță deasupra ceasului, pe care scrie: 750 dolari. Mai bine ne-am duce acasă. Am hotărât că nu jieltuim mai mult de 500 de dolari, ții minte?

- Tin minte, spune soțul, dar hai să facem o încercare, oricum. II căutăm de atâta vreme. ""

Stau puțin de vorbă între patru ochi și hotărăsc să fie soțul cel care negociază, cu o șansă extrem de redusă de a obține ceasul pentru 500 de dolari.

Adunându-și curajul, el se adresează vânzătorului:

- Văd că aveți un ceas *mic* de vânzare. Văd deasupra tăblița, ceea ce arată că și ea e de-acum antică. Lăsând efectul să se acumuleze, soțul spune acum: să vă spun ce-o să fac. Vă voi face o ofertă și numai una pentru ceas și cu asta gata. Și sunt sigur că o să vă emoționeze până în adâncul sufletului. Sunteți pregătit? face o pauză pentru efect. Ei bine, iat-o, 250 de dolari.

Vânzătorul ceasului, fără să clipească din ochi, spune:

/— E-al dumneavoastră. Vândut!

Care este prima reacție a soțului? Euforie? își spune el oare „Am reușit extraordinar, mi-am depășit obiectivul cu o sumă considerabilă"? Nici pomeneală! Știți la fel de bine ca și mine, pentru că ne-am aflat toți în situații similare, că prima sa reacție este: „Ce prost am fost! Ar fi trebuit să-i ofer tipului 150 de dolari!" Ii știți, de asemenea, și următoarea reacție: „Trebuie să fie ceva în neregulă cu ceasul!"

în timp ce soțul duce ceasul Ta *mașină,* el își spune: „Precis că ăsta e ușor, pentru că eu nu sunt *chiar atât* de puternic! Pun pariu că-i lipsesc niște piese dinăuntru!"

Cu toate acestea, îl așează acasă, în holul de la intrare. Ceasul *arată* nemaipomenit. Pare să meargă bine,- dar el și soția nu se simt împăcați.

După ce se duc la culcare, se trezesc de câte trei ori pe noapte. De ce? Sunt siguri că n-au auzit ceasul bătând. Aceasta continuă zile

întregi și nopți de insomnie. Sănătatea li se deteriorează rapid și devin hipertensivi. De ce? Pentru că vânzătorul a avut obrăznicia de a le vinde ceasul acela pentru 250 de dolari.

Dacă ar fi fost o persoană cumsecade, rezonabilă, miloasă, le-ar fi lăsat plăcerea de a se târgui până la 497 de dolari. Economisindu-le 247 de dolari, el îi va face să plătească în cele din urmă de trei ori mai mult, prin enervare. Greșeala clasică în această negociere a fost că întreaga atenție s-a îndreptat asupra unui singur aspect - prețul. Dacă acel cuplu ar fi fost unilateral și ar fi avut doar o nevoie de bani, ar fi fost extaziați. Totuși, la fel ca noi toți, ei sunt multilaterali, deoarece au multe nevoi, unele inconștiente si nerecunoscute.

Faptul că le-a fost satisfăcută doar pretenția în privința prețului nu i-a făcut fericiți. După cum se vede, obținerea ceasului la prețul pe care l-au dorit nu a fost suficientă. Pentru ei, în aceste împrejurări, negocierea s-a sfârșit prea repede. Aveau nevoie de puțin taifas, de o discuție prin care să se stabilească încrederea și chiar de un pic de tocmfeală. Dacă soțul ar fi avut ocazia să-si măsoare cu succes istețimea cu a vânzătorului, acest proces l-ar fi făcut să se simtă mai bine - în legătură cu cumpărătura și cu propria persoană.

Mai înainte am spus că negocierea este o activitate prin care părțile încearcă să-si satisfacă nevoile. Totuși, nevoile lor reale sunt rareori ceea ce par să fie, deoarece negociatorii încearcă să și le ascundă sau nu le recunosc. în consecință, negocierile nu sunt ținute niciodată exclusiv pentru ceea ce se discută deschis sau se dispută, fie că este vorba de preț, servicii, produse, teritorii, concesii, ratele dobânzilor sau bani. Ceea ce se discută si *modul în care este luat în considerație,* sunt folosite pentru a satisface nevoile psihologice.

O negociere este mai mult decât un schimb de obiecte materiale. Este un *mod* de a acționa și de a te comporta care poate dezvolta înțelegerea, convingerea, acceptarea, respectul și încrederea. Este maniera dumneavoastră de abordare, tonul vocii dumneavoastră,

atitudinea pe care o transmiteți, metodele pe care le folosiți și preocuparea pe care o dovediți față de sentimentele și nevoile celeilalte părți.

Toate aceste lucruri compun *proces ui* de negociere. De aici, modul în care încercați să vă atingeți obiectivul poate în/și prin sine să satisfacă unele din nevoile celeilalte părți.

Până acum am studiat de ce negocierile se împotmolesc adeseori în lupte între adversari, în conflicte de pe urma cărora este posibil să nu beneficieze nici una dintre părți. Dacă negocierea implică satisfacerea nevoilor, am sugerat ca procesul în sine - felul în care abordăm rezolvarea conflictului - poate satisface nevoile participanților. Mai mult, de vreme ce toți oamenii sunt unici, nevoile virtualilor oponenți pot fi armonizate sau se pot împăca.

îngăduiți-mi să detaliez cum se pot folosi procesul de negociere și reconcilierea nevoilor oponenților pentru a se obține rezultate colaborative *câștig-câștigi*.

1. Folosirea procesului pentru a satisface nevoile

La începutul unei negocieri, trebuie să fiți întotdeauna ca o catifea, nu ca un glaspapir, abraziv. Expuneți-vă poziția cu moderație, scărpinați-vă în cap și recunoașteți că este chiar posibil să greșiți. Amintiți-vă: „Să greșești este omenesc, să ierți este dumnezeiesc". Nu ezitați să spuneți: „Am nevoie de ajutorul dumneavoastră în această problemă, pentru că eu nu știu".

Adresați-vă întotdeauna-eeteilalte părți cu tact și preocupare pentru demnitatea lor. Chiar dacă este vorba de persoane care au reputația de a fi dezagreabile,'negativiste și năzuroase, vor fi dezarmate de o abordare care transmite așteptări pozitive. Dacă li se dă șansa, cei mai mulți oameni încearcă să fie îndatoritori și joacă rolul care li se

sugerează. Cu alte cuvinte, oamenii au tendința să se comporte așa cum vă așteptați dumneavoastră să se comporte ei.

încercați să priviți problema din *punctul lor de vedere* sau din perspectiva lor. Ascultați-i cu empatie, ceea ce înseamnă să nu vă mă gândiți la contraargumente în timp ce vorbesc ei. Nu fiți nici măcar aspru, penru că modul în care spuneți ceva va determina adeseori răspunsul pe care îl veți primi. Evitați folosirea expresiilor categorice când le răspundeți. învățați să vă prefațați răspunsurile cu: „Mi se pare că v-am auzit spunând..."

Această *"conduită lubrifiantă"* vă va îndulci cuvintele, vă va consacra acțiunile și va reduce la minimum fricțiunile. Urmați aceste recomandări și veți dobândi un aliat așa cum căutați amândoi pentru o soluție reciproc acceptabilă.

Dati-mi voie să vă arăt cum a funcționat această abordare într-o scurtă întâlnire pe care am avut-o cu mai mulți ani în urmă.

Un asociat și eu eram în Manhattan pentru afaceri. Deoarece mai aveam timp până la prima întâlnire din dimineața aceea, luam micul dejun în tihnă. După ce am dat comanda, însoțitorul meu a ieșit după un ziar. După cinci minute s-a întors cu mâna goală. Ii tremura capul și înjura în surdină.

- Ce s-a întâmplat? l-am întrebat eu. ,

El mi-a răspuns:

- Afurisiții ăștia! M-am dus până la chioșcul de ziare de peste drum și, după ce am luat un ziar, i-am dat tipului o bancnotă de 10 dolari. In loc să-mi dea restul, mi-a tras ziarul de sub braț. Eu stăteam acolo, în stare de șoc și el s-a apucat să-mi facă morală cum că treaba lui nu era să aibă mărunțiș ca să dea restul la ora asta de vârf.

în timp ce ne terminam micul dejun, am comentat întâmplarea. însoțitorul meu susține că aroganta plutea în aer si că adversarul său era un asemenea „încăpățânat afurisit" încât n-ar fi schimbat nimănui

o bancnotă de 10 dolari. Acceptând provocarea, am traversat strada în timp ce prietenul meu privea de lângă restaurant.

în timp ce proprietarul chioșcului s-a întors spre mine, eu am spus cu modestie.

- Domnule... scuzați-mă... dar mă întreb dacă m-ați putea ajuta într-o problemă. Sunt străin de oraș și aș avea nevoie de *New York Times.* Am doar o bancnotă de 10 dolari. Ce pot face?

Fără ezitare, mi-a dat ziarul și mi-a spus:

- Poftiți, luati-1, schimbați bancnota undeva si vă întoarceți să-mi dați banii!

Emanând încredere, am traversat strada cu „trofeul" în mână. Asociatul meu, care fusese martor la ceea ce ulterior a numit „Miracolul de pe strada 54", scutura din cap.

.Degajat, eu am remarcat: „încă un punct în favoarea procesului: abordarea e totul!"

2. Armonizarea sau reconcilierea nevoilor

, Din nefericire, atunci când oamenii se consideră adversari, ei se evită unul pe celălalt sau chiar iau legătura prin terțe părți. își fac cereri, pronunță concluzii și își aruncă ultimatumuri unul altuia. Deoarece fiecare parte încearcă să-și sporească puterea relativă, datele, faptele și informațiile semnificative sunt tezaurizate. Sentimentele, atitudinile si nevoile adevărate ale cuiva sunt ascunse ca să nu fie folosite împotriva sa. Evident, într-un astfel de climat este, virtual, imposibil să negociezi pentru satisfacerea reciprocă a nevoilor.

Cu toate acestea, dacă înțelegem că ființele umane sunt unicate, rezultă că scopurile lor nu se pot exclude reciproc. Intr-un astfel de climat, se pot stabili sinceritatea și încrederea și poate avea loc un schimb de atitudini, fapte, sentimente personale și nevoi. Prin această

interacțiune și împărtășire liberă, se pot găsi soluții creatoare care să facă ambele părți să câștige. *.

De exemplu, pe la miljlocul anilor '40, Howard Hughes a produs un film, *Proscrisul.* O avea ca vedetă pe Jane Russell, o brunetă frumoasă. Filmul n-o fi fost el memorabil, dar panourile care-i făceau reclamă au fost de neuitat. O prezentau pe Jane Russell, întinsă pe o căpiță de fân care se înălța spre cer. Copil fiind, încă îmi mai aduc aminte că mă înălțăm cât puteam și încercam să mă uit în jos.

La vremea respectivă, Hughes era atât de îndrăgostit de Russell încât semnase cu ea un contract pe un an, de un milion de dolari, pentru servicii exclusive.

După douăsprezece luni, Jane a spus ceva de genul: „Aș vrea să-mi capăt banii ca urmare a contractului".

Howard a afirmat că nu dispunea de „lichidități" în momentul acela, dar că avea nenumărate bunuri de valoare. Poziția actriței a fost că ea nu vrea scuze; ea își voia banii. Hughes a continuat să-i spună că problema lui erau banii gheață și să-i ceară să aștepte. Russell a continuat să arate cu degetul spre contractul încheiat legal, care impunea clar plata la sfârșitul unui an.

Pretențiile fiecărei părți păreau ireconciliabile. Comportându-se ca adversară în maniera competitivă, ei tratau prin avocați. Ceea ce fusese anterior o strânsă relație de munca devenise o luptă *câștig-căștigi.* Se răspândiseră zvonurile că problema avea să ajungă la tribunal. (Amintiți-vă că Howard Hughes este persoana care ulterior avea să cheltuiască 12 milioane de dolari pe taxe pentru proceduri legale în controversa cu privire la controlul TWA). Dacă acest conflict ar fi fost judecat, cine ar fi câștigat? Probabil că numai avocații!

Cum s-a rezolvat acest conflict? Russell și Hughes au spus, cu

înțelepciune, cam așa: „Uite, tu și eu suntem doi oameni diferiți. Avem scopuri diferite. Hai să vedem dacă nu ne-am putea împărți

informațiile, sentimentele si nevoile într-o atmosferă de încredere". Și exact așa au și făcut. Apoi, comportându-se ca niște colaboratori, au găsit o soluție pentru problema lor, care îi satisfăcea pe amândoi.

Au transformat contractul inițial într-o tranzacție pe douăzeci de ani de 50 000 de dolari pe an. Pachetul conținea aceeași sumă de bani, dar acum avea o altă formă. Drept rezultat, Hughes și-a rezolvat „problema lichidităților" și și-a păstrat dobânda la suma principală. Pe de altă parte, Russell a avut avantajul de a-și dispersa venitul impozabil pe **o** perioadă de mai mulți ani și probabil că impozitele i-au scăzut. Primind ceva ce avea valoarea unei rente pe timp de douăzeci de ani, și-a rezolvat problemele financiare cotidiene.

Profesia de actor nu este de obicei foarte sigură. Mai mult de atât, nu numai că și-a „salvat 6brazul", dar a câștigat! Amintiți-vă că atunci când aveți de-a face cu un excentric ca Howard Hughes diiar dacă aveți dreptate, este posibil să nu câștigați. Din punctul de vedere âl nevoilor individuale - și diferite - Russell și Hughes au fost amândoi mari câștigători.

Conflictul

Conflictul este o parte inevitabilă a vieții. Unii dintre noi au scopuri care se află în opoziție. Dar conflictual, indiferent sub ce formă - de la împărțirea unei bucăți de plăcintă la împărțirea unui milion de dolari - va apărea adeseori, chiar dacă cele două părți sunt de acord asupra celor dorite.

Iată un exemplu în care ambele părți doresc același lucru, dar conflictul se naște în legătură cu modul (sau mijloacele) în care să-1 obțină.

Spre sfârșitul unui meci de fotbal, echipa gazdă a înaintat pe teren până la numai 2 m de linia de țintă. în intervalul unui *time-ouU* mijlocașul îi îndeamnă să atace pentru un *touchdown.* Antrenorul

insistă să încerce un eseu. Amândoi au același scop - să câștige jocul. Dezacordul este cu privire la mijloace sau la abordare.

Oricare ar fi natura conflictului între oameni sau grupuri, este important să știm de ce și cum a apărut dezacordul. Fundamental, primul pas în câștigarea cooperării celeilalte părți este să se stabilească poziția ambelor față de probleme. Unde anume sunteți de acord și unde diferă opiniile. Apoi, încercați să analizați cum a apărut deosebirea punctelor de vedere. Dacă aceste deosebiri pot fi conturate și *cauza lor se poate diagnostica,* este mai ușor ca părțile să se apropie într-o negociere *căștig-câștigi.*

In general, motivul pentru care suntem în dezacord într-o problemă poate rezulta din diferențele în trei domenii:

1. Experiența
2. Informatia
3. Rolul

1. Experiența

Dumneavoastră și eu nu vedem lucrurile așa ciyn sunt. Vedem lucrurile prin prisma noastră. Categoric, orice persoană este produsul experienței sale și nu există doi oameni care să aibă o matrice identică. Doi copii de același sex, cu o diferență de vârstă de un an între ei, crescuți de aceiași părinți, văd lumea prin „lentile" diferite. Dacă acest lucru este valabil pentru doi copii crescuți sub același acoperiș, ce să mai spunem despre persoane diferite din medii total deosebite? Citățm pe ziaristul Walter Lippmann: „Suntem toți prizonierii imaginilor din mintea noastră - ai credinței noastre că lumea a cărei experiență am trăit-o este lumea care există cu adevărat".

Prin urmare, pentru a înțelege cum gândiți și cum interpretați evenimentul, eu trebuie *să pătrund în lumea dumneavoastră.* Pentru

a vă evalua comportarea, trebuie să încerc să vă înțeleg sentimentele, atitudinile și sistemul de convingeri.

în jargonul tineretului de azi, trebuie să știu „din ce parte veniți".

2. Informația

De obicei, oamenii au fost expuși unor informații diferite și au asimilat fapte diferite în cursul vieții. întotdeauna „pe foaia mea de hârtie", pentru a folosi o figură de stil, sunt lucruri care nu apar și pe a dumneavoastră si viceversa. Pe baza acestor informații aflate în posesia noastră, fiecare dintre noi face deducții, trage concluzii, își delimitează problemele și adoptă o anumită linie de acțiune.

Evident, dacă lucrăm cu o bază de date diferită, vom sfârși prin a ne îndepărta considerabil. Dacă vrem să reducem la minimum perspectiva unui conflict, trebuie să fim pregătiți să împărtășim aceste cunoștințe unul cu altul. Aceasta nu ar include doar detaliile financiare ci și ideile relevante, sentimentele și nevoile/Singurul mod în care vă puteți aștepta ca cineva să vă înțeleagă punctul de vedere este de a-i furniza substanța din care a luat naștere concepția dumneavoastră. Atunci, sarcina este esențial educația și nu argumentația.

3. Rolul

Foarte adesea, concepțiile divergente sunt rezultatul rolului care vi s-a atribuit spre a-l juca în spectacolul negocierii. Rolul sau misiunea pe care o aveți influențează modul în care percepeți situația și coloritul punctului dumneavoastră de vedere cu privire la ceea ce ar putea constitui un aranjament echitabil. Faptele fiind aceleași, un procuror și un avocat al apărării pot pleda cu onestitate de pe poziții total diferite.

Indiferent pe cine reprezentați, există o tendință ca să fiți influențat moral - să credeți că, „îngerii sunt de partea mea pentru că eu reprezint forțele binelui împotriva forțelor răului". O astfel de poziție este, bineînțeles, ridicolă. De asemenea, este împotriva propriilor interese. Dacă o negociere trebuie să aibă succes, atunci o parte din acest conținut emoțional trebuie eliminat Ambele părți trebuie să învețe să spună:„Dacă aș fi în locul lor și aș reprezenta organizația respectivă, probabil că aș adopta o poziție similară".

Vă rog să mă credeți, această atitudine nu va însemna că dezertați în favoarea concurenței. într-un anumit fel, oricât de înțelegător ați acționa, nu veți uita niciodată cine vă semnează cecul de plată. Dar gândind în acest fel vă va ajuta să recunoașteți contrângerile, problemele și nevoile reale ale celeilalte părți. Formarea acestei concepții este cheia pentru rezolvarea creatoare a problemelor.

înainte de a trece mai departe, să rezumăm modul de abordare a negocierii pe care l-am schițat în acest capitol.

Accentul *nu* cade pe manevre viclene care să păcălească sau să inducă în eroare cealaltă parte; mai degrabă, cade pe formarea unor relații autentice, bazate pe încredere, prin care câștigă ambele părți.

Am spus că toate persoanele sunt unice dar nu chiar atât de complexe - ele doresc numai să-și satisfacă nevoile. Dacă nevoile mele diferă de ale dumneavoastră, nu suntem cu adevărat adversari. Prin urmare, dacă eu pot folosi metoda și maniera corectă prin care să vă^bordez, și împreună putem remodela lucrurile astfel încât să ne satisfacem reciproc nevoile, putem ieși victorioși.

Succesul negocierii de colaborare constă în a afla ce vrea cu adevărat cealaltă parte și în a-i arăta o cale pentru a obține ceea ce dorește, în timp ce și dumneavoastră obțineți ceea ce vă doriți.

Nu se termină, până când nu se termină.

Yogi Berra

9. Mai multe despre tehnica *câștig-câștigi*

Satisfacția reciprocă prin utilizarea stilului de colaborare *câștig-câștigi* implică accentuarea a trei activități importante.

1. Formarea încrederii;
2. Câștigarea angajamentului;
3. îmblânzirea părții opuse.

1. Formarea încrederii

Până acum trebuie să vă fi dat seama că eu nu împărtășesc ideea cinică cum că toți oamenii ar fi inevitabil Scorni sau răi. Fără a subestima dificultatea formării încrederii într-o societate competitivă, experiența mi-a arătat că acest lucru se poate realiza. Intr-o *relație care continuă,* cu cât le acordați celorlalți mai multă încredere, cu atât v-o vor justifica mai mult. Transmiteți-le credința dumneavoastră în onestitatea și caracterul lor pe care vă puteți bizui și îi veți încuraja astfel să se ridice la nivelul acestor așteptări.

Care este alternativa? începeți cu suspiciune și neîncredere și cu siguranță profeția vi se va împlini. Astfel, singurul mod de a ne salva de ce-i mai rău poate fi tocmai de a ne aștepta la ce-i mai bun.

Și ce-i mai bun este o *relație bazată pe încredere,* în care fiecare J parte crede ferm în cinstea și seriozitatea celeilalte. Este o dependență] reciprocă - o alianță potențială pentru a face față unui inevitabil dezacord. Este un climat care pune bazele pentru transformarea conflictului în rezultate satisfăcătoare. \

Această încredere reciprocă este resortul negocierilor de colaborare *câștig-câștigi.* Să discutăm acum despre cum și. când se poate stabili această relație. Din motive care vor deveni evidente, am împărțit activitatea de formare a încrederii în două etape:

A. Etapa de pregătire.

B. Tratativele oficiale.

A. Etapa de pregătire

Anterior, făcând deosebirea între etapa de pregătire și tratativele oficiale, am folosit analogia cu boala mintală. Așa cum vă veți aminti, am spus că această tulburare apare - sau evoluează - într-o perioadă I mai îndelungată. Această perioadă de timp va preceda întotdeauna diagnosticul oficial, când se constată boala și pacientul este declarat bolnav mintal. Ceea ce voiam să subliniez este că și o negociere este : un proces continuu care se încheie cu o interacțiune oficială a părților. 1 Prin urmare, atunci când spunem: „Negocierea va începe pe 5 martie la orele paisprezece ne referim numai la tratativele oficiale. I

Această ultimă etapă în procesul de negociere se desfășoară de ' obicei sub forma unei întâlniri între părți, dar ar putea avea loc si la telefon, ba chiar și prin corespondență. Majoritatea oamenilor continuă să creadă că această ultimă etapă a procesului este *negocierea.* Totuși, fiecare eveniment oficial final este precedat de

săptămâni sau luni de tatonări cuprinse în etapa de pregătire a unei negocieri.

Acest concept, care recunoaște faptul că trativele oficiale sunt doar punctul culminant al unui proces îndelungat, are o largă aplicare în viața de zi cu zi. Fie că pregătiți o delicioasă prăjitură de casă sau că învățați pentru un examen final, succesul acestor obiective depinde de prevederea și inițierea din timp.

Pentru a exemplifica și mai clar, iată o nouă analogie.

Fiica dumneavoastră și viitorul dumneavoastră ginere își doresc o nuntă ceremonioasă la biserică și după aceea o recepție mare. Ca fericiți părinți ai miresei, dumneavoastră acceptați să faceți pregătirile și să achitați nota. Deși evenimentul propriu-zis va cuprinde doar o durată de șapte ore, pregătirea va necesita o perioadă de șase luni.

Oamenii norocoși sunt prin definiție cei pe care îi favorizează norocul - dar ei sunt favorizați pentru că ei își folosesc eficient timpul de tatonare în perioada de pregătire. Când facem o prăjitură, ne pregătim pentru un examen final sau facem aranjamentele pentru o nuntă, eforturile făcute de timpuriu determină rezultatul final.

Prin aceleași simboluri, opțiunea, și nu norocul, este cea care determină rezultatul ultim al unei negocieri. Circumstanțele nu evoluează la întâmplare - ele sunt determinate prin acțiune sau, mai frecvent, prin pasivitate în timpul etapei de pregătire. Atunci, *înainte* de tranzacția propriu-zisă, se modelează atitudinile, se formează încrederea și se conturează așteptările. Dacă tratativele ne fac să culegem furtună, semințele de vânt au fost probabil semănate și au germinat în timpul procesului de pregătiri. După cum a spus Benjamin Disraeli* : „Norocul ni-l facem noi și îl numim soartă".

Prin urmare, norocul îl va favoriza pe acela care își folosește perioada de tatonare pentru a semăna încredere, care va crește și se

Benjamin Disraeli (1804-1881), om de stat și scriitor englez (n.t)

va coace în timpul tratativelor oficiale. Această capacitate, de a folosi prezentul în perspectiva viitorului, va reprezenta o diferență esențială.

Atitudinea celeilalte părți poate fi influențată cel mai eficient înainte să se oficializeze conflictul Așa cum am arătat, o dată ce la camera de filmat a televiziunii se aprinde becul roșu, cealaltă parte este adeseori rezervată și nu mai este dispusă să dezvăluie ceva care le-ar spori vulnerabilitatea.

înainte ca pregătirea să se transforme în tratativele oficiale, acțiunile și comportarea dumneavoastră vor fi luate la valoarea lor nominală. Dar, o dată ce tratativele s-au cristalizat, orice ați face este adesea privit drept șiretlic, sacrificiu sau păcăleală, în special într-un mediu competitiv.

Dați-mi voie să exagerez pentru a exemplifica mai clar acest punct de vedere.

Dumneavoastră și eu ne întâlnim pentru prima oară cu ocazia tratativelor oficiale în ceea ce ar putea fi o negociere competitivă de durată. Să presupunem că îmi oferiți o ceașcă de cafea și o țigară, deși dumneavoastră vă abțineți. Care va fi reacția mea? Dacă relația noastră nu se bazează pe încredere, s-ar putea să mă gândesc: „Care este mobilul lui? Oare mcearcă să mă înmoaie?[4]*. Se poate imagina că, dacă aș fi și mai suspicios, aș putea să mă gândesc: „Tipul ăsta încearcă să mă țină treaz la noapte. Poate că vrea să fac un emfîzem!". Evident, dacă mi-ați mai fi oferit aceasta tratație înainte de negociere, aș privi-o ca pe un gest de curtoazie de la o persoană amabilă.

Pe scurt, sunt anumite acțiuni anterioare tratativelor care vă conferă plusuri, bunăvoință și credit. Totuși, în timpul tratativelor într-un climat de adversitate, exact aceleași acțiuni vor avea drept rezultat minusuri, sprâncene ridicate și debit verbal.

Prin urmare, trebuie să folosiți eficient etapa de pregătire a unei negocieri. Nu vă puteți permite să așteptați până ce au loc întâlnirea sau tratativele propriu-zise. Folosiți acest timp de tatonare pentru a

diagnostica și analiza cauza unui eventual dezacord. Conflictul, am spus mai înainte, se poate naște din diferențele de *experiență, informație* sau din *rolul* pe care îl avem.

Luați măsuri *înaintea* tratativelor oficiale în aceste trei domenii pentru a reduce deosebirile dintre punctele de vedere și pentru a forma încrederea. Imaginați-vă tot timpul un climat de îftcredere, de rezolvare a problemelor, pe care ați dori să-1 aveți când vor avea loc tratativele în cele din urmă și luați măsuri pentru a crea acest climat.

Lumea noastră o fi ea plină de paranoici, dar *încrederea este „lubrifiantul" universal.* Nimeni nu vă va spune vreodată ceva decât dacă prezentați încredere în privința respectivei informații. Nimeni nu va face vreodată cu dumneavoastră vreun acord pe care să intenționeze să și-1 respecte decât dacă are încredere în dumneavoastră. Așa că folosiți etapa de pregătire pentru a vă face relații bazate pe încredere.

B. Tratativele oficiale

O dată ce s-a stabilit o relație de încredere, aceasta dă la iveală o recunoaștere a vulnerabilității reciproce, împiedică apariția unui conflict devastator și încurajează împărtășirea informațiilor. Evoluția spre un astfel de climat va modifica atitudinile, va influența așteptările și îi va transforma pe „gladiatori" în niște persoane care rezolvă problemele. Dacă etapa de pregătire a fost folosită pentru a produce această transformare, părțile vor aborda tratativele oficiale căutând o soluție care să satisfacă nevoile tuturor.

La începutul întâlnirii oficiale, continuați să construiți pe terenul comun și să consolidați încrederea. Porniți cu o abordare pozitivă, care va întruni acordul imediat al tuturor părților. Dacă tratativele sunt o reuniune de grup, ați putea spune:, JDoamnelor și domnilor^putem fi de acord asupra motivului pentru care suntem aici? Cum vi se pare

acesta?... Pentru a găsi o soluție corectă și echitabilă a acestei situații, pe care să o putem accepta toți?" [

Evident, nu cereți să vi se răspundă, dar faptul că schițați în linii mari problema sau obiectivul trebuie să genereze asentimentul tuturor. In fond, declarația dumneavoastră este echivalentă cu a cere aprobarea pentru plăcinta cu mere, pentru drapel și pentru a da orfanilor un prânz cald![*]

Inițial, discuția trebuie să se concentreze întotdeauna asupra obținerii acordului față de această afirmație generală asupra problemei. Dacă îi puteți face pe toți să se gândească la rezultatul final din această perspectivă, ei își vor folosi energia și creativitatea căutând diverse alternative și noi moduri care să permită satisfacerea nevoilor tuturor celor implicați.

Invers, dacă începeți prin a discuta despre mijloace sau alternative, cum ar fi „iată cum văd eu lucrurile față de dumneavoastră", veți ajunge rapid să vă împotmoliți într-un dezacord. Dincolo de acest punct, vor urma pretențiile și contrapretențiile, iar următoarea etapă este aceea că grupul se polarizează în învingători și învinși.

Astfel, menținând accentul pe scopuri și nu pe mijloace, cei implicați vor trece de la un dezacord general la un acord general. Acest fapt va reduce anxietatea, va dezamorsa ostilitatea și va încuraja o comunicare mai liberă a faptelor, sentimentelor și nevoilor.

Intr-un astfel de climat creator, va apărea o gamă largă de alternative noi, dând tututor posibilitatea să obțină ceea ce vor.

Permiteți-mi să vă dau un exemplu. Cam acum un an, când aveam niște afaceri la Ames, Iowa, am luat masa la un restaurant cu un cuplu

Prânz cald, deși alăturarea poate părea bizară, este vorba de lucruri pe care nimeni n-ar îndrăzni să le conteste: plăcinta cu mere - desert tradițional în S.U.A., drapelul - nu mai are nevoie de explicații iar prânzul pentru orfani este simbol al carității (n.t.)

pe care îl cunoșteam de multă vreme. O să le spun Gary și Janet. După ce am studiat meniul, i-am întrebat:

- Ce s-a întâmplat? Dacă nu vă deranjează ceea ce vă spun, păreți amândoi puțin cam încordați.

Gary și-a făcut de lucru cu furculița.

- N-o să-ți vină să crezi, Herb, dar avem probleme, nu putem ajunge la o înțelegere - unde să mergem anul ăsta în vacanța noastră de două săptămâni. Eu aș vrea să mergem în nordul Minnesotei sau poate în Canada. Janet vrea să meargă să joace tenis într-o stațiune din Woodlands, Texas.

- Fiul nostru care e la liceu și e atât de înnebunit după apă de parcă ar fi Creatura din Laguna Neagră vrea să mergem la Lake of the Ozarks, în sudul statului Missouri, a exclamat Janet. Apoi a adăugat: celălalt fiu al nostru, care e încă la școala generală, vrea să vadă din nou Adirondacks, pentru că îi place la munte... Iar fiica noastră, care e în primul an de colegiu, a zis că n-o interesează să meargă undeva anul ăsta.

- Cum asa? am întrebat eu.

- Pentru că e dornică de pace și liniște, bombăni Gary. Ar vrea să se prăjească la soare în curtea din spatele casei noastre și să învețe pentru testul de aptitudini pentru facultatea de drept. Dar noi nu vrem s-o lăsăm singură acasă.

- Hm... am spus eu. Din punct de vedere geografic ați acoperit tot teritoriul. Minnesota, Texas, Adirondacks, Lake oh the Ozarks și curtea voastră din spate - nici nu v-ați fi putut împrăștia mai mult.

- Ai zice că e plăcut să discuți despre o vacanță, dar noi nu facem decât să *ne certăm]* Și fiindcă veni vorba de conflict! Gary, aici de față, nu vrea să meargă în Texas pentru că nu poate suferi aerul condiționat!

- Poți să-mi faci o vină din asta? spuse Gary. Am un aparat de aer condiționat care-mi suflă în ceafă timp de cinci luni pe an! De-asta mă dor toți mușchii. Si nu suport nici umezeala. Texasul e umed!

- Nu e deloc așa, a continuat Janet. Scumpul meu soț nu are chef să-și pună smoching și cravată la cină - iar eu una, am de gând să luăm masa la un restaurant elegant în fiecare seară. M-am săturat să fac și pe bucătarul șef și pe spălătorul de vase!

- Eu vreau să mă simt bine anul ăsta, spuse Gary. Vreau să joc golf în timp ce tu joci tenis și pe urmă să nu mai fiu nevoit să mă schimb din nou pentru cină. Apropo: fiul nostru care e la liceu nu vrea nici el să se schimbe pentru cină. Tot ce-și dorește este să umble peste tot în blugi.

- Plecați cu mașina sau cu avionul? i-am întrebat eu, încercând, în mintea mea, să pun cap la cap informațiile primite de la ei.

- Cu mașina, îmi răspunse Gary. Mie mi-e cam frică în avion.

- Dar, o dată ce ajungem unde ne-om duce, spuse Janet, eu n-am de gând să niă mai urc în mașină până când nu va trebui să ne întorcem. Petrec prea multă vreme, indiferent de anotimp, făcând pe șoferul fără leafă.

După ce chelnerul a venit să ne ia comanda și și-a notat ce luăm la antreuri, am spus: *

- Să mă iertați că vă dădăcesc - și cred că pot să v-o spun pentru că vă cunosc de multă vreme - am senzația că ați abordat problema dintr-o perspectivă greșită.

- Sunt numai urechi, zise Gary, jucându-se cu furculița.

- Ceea ce ar trebui să încercați, le-am spus, este să găsiți o soluție care nu numai să fie acceptabilă pentru toți, ci chiar să vă facă fericiți.

- Cum? întrebă Janet, stingându-și țigara.

- Din ce mi-ați relatat, am răspuns eu, toți cinci vă comportați mai degrabă ca adversari decât ca niște persoane care vor să-și rezolve problema de colaborare. M-am întors spre Gary. Din câte îmi spui tu,

nevoile tale sunt să joci golf, să nu fii nevoit să te schimbi pentru cină și să scapi de aer condiționat și de umezeală.

- Exact, rosti el.

M-am întors spre Janet.

- Din câte îmi spui tu, nevoile tale sunt să joci tenis, să iei masa la restaurant și să nu fii nevoită să conduci mașim\.

- Adevărat, aprobă ea.

- Deci nevoile voastre reale nu sunt să vă duceți în Texas sau în Canada. Acestea sunt mijloace sau alternative despre care credeți că v-ar satisface dorințele.

Amândoi am strâns din buze.

Am făcut semn unui piccolo să ne mai aducă apă și am continuat:

- Copilul vostru cel mai mic vrea la munte, mijlociul vrea să înoate, să pescuiască sau amândouă, iar fata cea mare vrea să învețe pentru testul de aptitudini. Oare sunt incompatibile toate aceste nevoi individuale?

- Nu știu, spuse Gary. Poate că nu.

- Ascultați, eu vă cunosc familia și știu că vă îndrăgiți și aveți încredere unul în altul. Asta înseamnă că ați parcurs jumătate din drum. Ați încercat să aveți o consfătuire de colaborare *câștig-câștigi* cu toată familia, în primul rând să ajungeți "la un acord asupra problemei generale?

- Nu tocmai, recunoscu Janet.

- De ce n-ați încerca după ce plecați de aici? le-am sugerat eu. Stați de vorbă împreună cu copiii și cereți-le ajutorul să rezolvați problema familiei. Nu discutați de la început alternativele sau mijloacele individuale, ci concentrați-vă asupra rezultatului final. Cu alte cuvinte: „Cum poate fi toată lumea satisfăcută?"

Gary ridică dintr-o sprânceană.

- Ce părere ai, Janet? Vrei să facem o încercare? Tu ai mai mult tact decât mine. Tu ar trebui să prezidezi discuția familială.

Janet ridică din umeri.

- Foarte bine. Eu sunt de acord.

După o lună și jumătate, Gary mi-a dat telefon la birou și a izbucnit:

- Herb! A mers!

- Ce a mers? l.am întrebat eu.

- Soluția cu colaborarea pentru vacanța noastră!

- Bravo, am mormăit eu. Unde v-ați dus?

- La Manor Vail Lodge, în Colorado, îmi spuse Gary. Am făcut , exact cum ne-ai sugerat tu. Ne-am strâns toți și ne-am împărtășit sentimentele si dorințele si am căutat o soluție care să ne satisfacă toate nevoile. Din discuția asta s-a ivit ideea cu Vail, Colorado.

- De ce Vail? l-am întrebat eu.

- Pentru că ne satisfăcea *toate* nevoile. Ai avut dreptate cu Texas, Canada și toate celelalte. Evident, sunt locuri grozave, dar se pare că asta era o rețetă pentru noi toți. Cel puțin, pe hârtie. Și, când ne-am dus acolo, chiar *așa* a fost. Terenuri de tenis pentru Janet, teren de golf pentru mine, niște munți foate înalți pentru cel mic, locuri berechet de înotat și pescuit pentru puștiul meu de la liceu (a făcut chiar și o plută), fără aer condiționat, pentru că ziua nu este umezeală, iar seara este răcoare, liniște și pace peste tot pentru fiica mea cea studioasă, și n-am fost nevoiți să conducem mașina pentru că erau autobuze si, desi am luat masa la restaurant, eu nu a trebuit să mă schimb pentru cină! Ce zici de asta?

- Grozav, i-am spus eu. Și se pare că v-a făcut plăcere și sesiunea de *brainstorming*dinaintea vacanței!

- Poți să fii sigur de asta! mi-a răspuns Gary. Ne-a apropiat. Când . mai vii la Ames?

- Data viitoare când mă cuprinde dorul de acțiune, i-am zis eu, zâmbind.

- Ești mare, Herb - categoric cunoști mecanica reparării lucrurilor, mi-a spus el.

- Da' de unde, Gary! Doar știi și tu, sunt un antitalent la mecanică. Nu reușesc să fac nici cele mai simple reparații. Totuși, felul în care *voi v-ați* rezolvat problema a fost nemaipomenit.

Telefonul acela a fost bucuria zilei, pentru că îmi place să văd că oamenii care sunt în relații de continuitate colaborează să rezolve creator conflictele.

In situația cu Gary, Janet și copiii lor, fiecare a ieșit victorios. Negocierea problemei „unde să mergem?" nu a fost abordată ca o întâlnire de pe poziții adverse. A existat preocuparea față de sentimentele și nevoile fiecărei persoane. Nevoile individuale au fost armonizate și puse de acord. Toți s- au comportat într-o manieră de colaborare mai degrabă decât într- un mod competitiv. Cei cinci gladiatori s-au transformat în persoane care au încercat să rezolve o problemă. Datorită faptului că sesiunea de *brainstorming a* pus accentul asupra scopului și nu a mijloacelor, s-a ajuns la o soluție corectă și echitabilă - o soluție care a încântat pe toată lumea.

Eu nu am luat parte la sesiunea de *brainstorming,* dar aș paria și pe ultimul bănuț că tratativele oficiale au fost eliminate de o abordare pozitivă care a obținut acordul imediat al tuturor părților.

în mod obișnuit, când există o relație de continuitate, este disponibil și un timp de tatonare corespunzător înaintea unor negocieri oficiale - un timp de tatonări în care puteți crea încrederea.

Totuși, viața fiind așa cum este, *sunt* cazuri în care nu puteți sau nu vă așteptați la o negociere oficială și vă treziți deodată în fața ei. In loc de a o anticipa sau de a vă pregăti pentru ea așa cum ați dori s-o faceți, vă pomeniți aruncat în ea de-a berbeleacul. într-o astfel de împrejurare, mai puteți stabili încrederea și credința necesară pentru a obține un rezultat *câștig-câștigP.* Răspunsul este da, dacă evaluați corect situația. Chiar și fără o etapă de pregătire, puteți folosi

negocierea oficială propriu-zisă pentru a sonda terenul pentru informații și «pentru a stabili o relație care să ducă la un rezultat favorabil pentru ambele părți. Dați-mi voie să vă împărtășesc ce mi s-a întâmplat, nu cu mult timp în urmă.

După unele discuții în absența mea, familia mea a ajuns la concluzia că stilul nostru de viață era necorespunzător dacă nu ț era' onorat de prezența unui videocasetofon - mai precis de un RCA VHS Selecta Vision, completat de un televizor Sony cu diagonala de 53 de centimetri și cu telecomandă. Când am ajuns acasă, într- o vineri seara, am fost informat sumar că fusesem selectat, pe baza calificărilor, să cumpăr aceste articole a doua zi dimineața. în familia mea e democrație, așă că, oricât am protestat, scorul era de patru la unu împotriva mea.

De fapt, nu protestam împotriva pretenției în sine, ci doar a momentului ales. Aveam de gând să folosesc un videocasetofon într-o nouă afacere și mă gândeam de la o vreme să-i măsor eficacitatea. Cu toate acestea, după ce petrecusem o săptămână întreagă în negocieri - exasperate în străinătate, nu savuram ideea de a mă confrunta cu vânzătorul dintr-un magazin universal sau proprietarul unui magazin local.

Dar am făcut-o. La urma urmei, trebuie să-ți păstrezi prestigiul în familie. Cea mai grea problemă pe care o aveam -era timpul. Toate . magazinele locale se deschid la ora nouă dimineața și cum trebuia să-mi duc mezinul la un meci de fotbal la ora unsprezece, nu prea aveam un interval în care să culeg informații, să folosesc eficient timpul și să exercit putejea.

Din fericire, îmi cunoșteam nevoile. Ele erau: să achiziționez produsul la un preț rezonabil și să obțin să fie livrat și instalat în stare bună de funcționare. Această din urmă nevoie este desosebit de importantă pentru mine, deoarece sunt o persoană care a pierdut odată

trei ore și jumătate pentru a asambla un vas **de mâncare** pentru **păsărele, format** din **trei** piese.

în timp ce conduceam mașina spre oraș, mi-am spus: „Herb, nu vrei să faci **o** tranzacție nemaipomenită; vrei doar să nu ajungi în *Caftea Guiness a Recordurilor* pentru că ai cumpărat cel mai scump videocasetofon standard. Asa că stai calm".

Comportându-mă ca și cum aș fi avut tot timpul din lume - atât de calm încât puteam fi virtual catatonic - am intrat degajat în magazin la ora nouă si douăzeci de minute dimineața.

- Bună, îi spusei proprietarului.
- Salut, îmi răspunse el. Pot să vă ajut cu ceva?
- Hm, nu știu, am zis eu. Mă uit și eu pe-aici.

De vreme ce eram singurul client din magazin și se părea că am timp berechet, am început o conversație prietenească. L-am întrebat, într-un mod nonșalant, cum îi influențează afacerile noul centru comercial din apropiere.

- Păi, mi-a confirmat el, a fost un declin din cauza lui, fiindcă de-abia s-a deschis. Dar cred că afacerile vor veni la normal - stiti cum stau lucrurile. Oamenii vor să vadă ce e cu centrul, nu? dar în curând or să se sature de el, nu credeți?^

Am încuviințat din cap.

El a continuat:

- Cred că, până la urma, vechii clienți se vor întoarce.

In timp ce discutam despre radiouri cu ceas și televizoare și îmi exprimam un oarecare interes în videocasetofoane, am continuat să pun întrebări și sa creez o relație. I-am spus unde locuiesc și cât de importanți pentru comunitate îi consideram eu pe comercianții locali.

Ștergându-și gura cu dosul mâinii, el murmură:

- As vrea ca mai mulți locuitori din orașul ăsta să gândească asa.

în timp ce eu îl ascultam cu înțelegere, el a început să vorbească despre problemele sale.

- Nu stiu de ce oamenii din orașul ăsta trebuie să folosească întotdeauna cărțile alea de credit din plastic. Ai zice că guvernul nu tipărește destui bani. Mă costă *pe mine* de câte ori plătesc *ei*.

în timp ce ne continuam discuția amicală, mi-am trecut degetele peste un videocasetofon.

- Hm... am exclamat eu. Cum funcționează chestia asta? eu parcă as avea două mâini stângi. Nici măcar nu stiu diferența dintre AC si DC.

Mi-a arătat cum funcționează.

- Uite un exemplu, mi-a spus el. înainte să se deschidă centrul ăla comercial, unii directori cumpărau câte două sau trei deodată din astea, pentru birourile lor. In ultima vreme, nimic.

Ca o concluzie la asta, l-am întrebat:

- A, dacă se cumpără mai mult de unul, faceți reducere, ca magazinele mari?

- Sigur, îmi răspunse el cu ochii scăpăfând vizibil. Vând într-adevăr mai ieftin când vând mai multe articole.

După ce am manifestat un interes anume pentru videocasetofoane și mi-a făcut o declarație de cincisprezece minute, l-am întrebat:

- Pe care mi l-ai recomanda tu personal?

Fără ezitare, mi-a răspuns:

- RCA-ul ăsta e cel mai bun. Am si eu unul.

De-acum era ora nouă și patruzeci și cinci de minute și ne spuneam pe nume, Herb și John. Aveam o relație și știam multe despre problemele și nevoile lui.

Acum, după ce pusesem bazele, am spus cu umilința lui Oliver Twist când cere șovăitor un castron de terci:

- Fii atent... eu nu știu cât costă lucrurile astea. De fapt, n- am nici *cea mai vagă* idee. Dar John, vreau să te încurajez să rămâi în afaceri. Tu cunoști prețurile. Să-ți spun ce-o să fac, John - o să mă bazez pe tine. Exact cum am încredere în recomandarea ta în privința

celui mai bun model, o să am încredere și pentru un preț corect. *Nu* o să mă tocmesc cu tine în nici un fel. Orice sumă îmi spui - oricare ar fi cifra pe care mi-o dai drept un preț corect - o să-ți plătesc pe loc!

- Mulțumesc, Herb, spuse John, evident mulțumit. *

Eu am continuat, tot dezinvolt, încă destul de nonșalant.

- - Mă bizui pe cinstea ta, John. Simt că te cunosc. N-o să discut suma pe care mi-o ceri, chiar dacă îmi dau seama că aș putea să ies mai bine dacă m-aș învârti prin mai multe magazine universale.

John scrise o cifră, apoi o acoperi cu mâna dreaptă, ca să n-o văd eu.

- Vreau să ai un profit rezonabil, John... dar, bineînțeles, vreau să fac si o tranzacție rezonabilă.

In acest moment am introdus mai multă informație. (Vă aduceți aminte, am intrat la el în magazin cu instrucțiuni să cumpăr și un televizor color Sony cu diagonala de 53 centimetri și cu telecomandă). I-am spus:

- Stai o clipă... *Dar dacă* iau și televizorul ăsta Sony cu telecomandă? Ar avea vreo influență asupra prețului total?

- Vrei să spui ca tranzacție globală?

- Da, m-am gândit la asta pe baza a ceea ce ai spus tu mai devreme, am răspuns eu încet.

- Bineînțeles, a murmurat el. Numai o secundă, să adun toate cifrele astea.

Când în sfârșit era pregătit să-mi spună prețul total, i-am spus:

- Mai e ceva de care ar trebui să-ți pomenesc. Sper că atât cât îți plătesc este corect - o tranzacție din care să profităm amândoi. Dacă așa stau lucrurile, peste trei luni când o să cumpăr ceva similar pentru birourile companiei mele, o să ai *vânzarea deja făcută,*

In timp ce eu continuam să vorbesc, am observat că a tăiat prețul pe care îl scrisese,

- Dar John, dacă descopăr că încrederea mi-a fost înșelată, această dezamăgire mă va împiedica să mai cumpăr altă dată de la tine.

- Bineînțeles, a murmurat el. Dă-mi voie să mă duc puțin în camera din spate. Mă întorc imediat.

După ce a consultat un registru, s-a întors într-un minut și jumătate și a mâzgălit altă cifră.

Față de ceea ce-mi spusese mai devreme, am reacționat acum.

- Mă gândeam la ce mi-ai spus acum câteva minute. Știi - în legătură cu problema ta cu intrarea banilor. Asta mi-a dat o idee la care nu mă gândisem mai înainte. Intenționam să plătesc toate astea din cont, dar... ar fi mai convenabil pentru tine dacă aș plăti *cu bani gheață?*

- O, sigur, îmi răspunse el. Asta m-ar ajuta,foarte mult- Mai ales acum.

în timp ce spunea asta, a mâzgălit alt număr în carnețel.

Eu m-am tras de buza de jos.

- Și o să mi-l instalezi tu, da? Eu o să fiu plecat din oraș.

- A, sigur, îmi spuse el. Ți-l instalez eu.

- Bun, i-am zis. Dă-mi prețul tău.

Mi-a făcut un preț global pentru RCA și Sony. Se ridica la 1 528, 30 de dolari - despre care am aflat ulterior că reprezenta o tranzacție echitabilă de colaborare.

M-am dus la bancă, la trei clădiri mai departe, am făcut un cec pentru suma respectivă, l-afi încasat și m-am întors la John cu banii în mână. Acum era ora zece si cinci minute dimineața - misiunea fusese îndeplinită!

Bun: ce s-a întâmplat aici? Cum a reușit astfel, deși eram nepregătit? Cum de am scăpat de a deveni o victimă în ceea ce ar fi putut fi o situație competitivă?

„Planul de joc " specific:

" 1. *Stabilirea încrederii.* Pentru că abordarea mea inițială a fost sinceră, degajată, prietenească și relaxată, eu am dat tonul ca vânzătorul să-mi răspundă în același feh

2. *Obținerea informațiilor.* Am pus întrebări, am ascultat cu înțelegere și i-am arătat că sunt de partea lui.

3. *Satisfacerea nevoilor lui.* Atât abordarea mea - pregătirea - cât și modul în care mi-am prezentat ofertele au fost menite să satisfacă nevoile unice ale proprietarului magazinului.

4. *Folosirea ideilor lui.* Am „ciugulit" de mai multe ori din ideile pe care le menționase vânzătorul mai înainte.

5. *Transformarea relației în colaborare.* în primul rând m-am concentrat pentru a-1 face pe comerciant să mă vadă ca pe un client permanent, nu ca pe un cumpărător ocazional.

6. *Asumarea unui risc moderat.* Deși eram pregătit să accept prețul pe care mi l-ar fi oferit, riscul meu era minim. Creând o relație, dând informații lent și folosind puterea moralității și opțiunea pentru viitor, am redus considerabil riscul.

7. *Obținerea ajutorului său.* Făcându-1 pe negustor să se implice, am folosit datele și cunoștințele sale cu privire la prețuri pentru a rezolva problema *noastră.*

Nu numai că John mi-a instalat splendid aparatele, dar mi-a dat gratis și o etajeră pentru videocasetofon - o etajeră pe care eu nu mă gândisem s-o cer. A, da, după două luni mi-am îndeplinit angajamentul și am cumpărat a doua oară de la el, pentru birourile mele. De la acest episod ne-am împrietenit și avem o relație strânsă, bazată pe încredere.

In esență, o dată ce încrederea există, ea tinde să reziste. Poate că ați observat că multor oameni le trece dragostea, totuși, rareori îi trece cuiva simpatia. Când lipsește încrederea, este ca și cum ați încerca să construiți temelia unui acord pe nisipuri mișcătoare. Pentru a da un

_____. 1 ' . -'•- : ' •' _____;

exemplu, puteți să-i vedeți pe rivalii politici încercând să se unească într-o ultimă etapă euforică a unei convenții politice naționale. Fără o stabilire prealabilă a încrederii, cadrul acestor negocieri se prăbușește. Deci, dacă doriți un rezultat pozitiv care să ducă la o angajare reciprocă, prima poruncă a meseriei este să creați încrederea, cu cât mai curând, cu atât mai bine!

2. Câștigarea angajamentului

Nimeni nu este o entitate izolată. Toți cei cu care veniți în contact sunt susținuți de cei din jurul lor. De la bancherul dumneavoastră la șeful dumneavoastră, fiecare este încurajat să- și păstreze poziția actuală. Chiar si asa-numitii conducători, fie că este vorba de șeful unui stat sau de capul familiei, au în spate o organizație care le influențează hotărârile. De fapt, adeseori conducerea este ratificarea hotărârii deja luate.

Să presupunem că aveți nevoie de permisiunea șefului dumneavoastră pentru a obține ceva ce doriți. în încercarea de a- 1 convinge, ați ajuns la concluzia că este încăpățânat dincolo de orice închipuire. Bombăniți de unul singur: „Tipul e de necrezut, e inuman. Când vorbești cu el, parcă ai vorbi la un telefon mort. Poate că e o dereglare genetică!"

Soluția la această problemă s-ar putea să nu fie supunerea docilă față de autoritate, o consultație genetică sau chiar o continuare a atacului frontal. Răspunsul poate fi acesta: să aflați cine este important pentru șef și să determinați persoanele respective să vă ajute să-1 influențați. Câștigarea acestor persoane de partea dumneavoastră va face minuni - chiar și cu cel mai încăpățânat șef.

Cu excepția pustnicilor și a sihastrilor, oricine are o organizație. Este valabil și pentru șeful dumneavoastră. Dacă vă privesc în context, sunteți legat de un păienjeniș de relații. Aceștia sunt oamenii

de care ascultați și cu care vorbiți - la slujbă și acasă. Aveți prieteni, subordonați, asociați, omologi și cunoștințe, ale căror păreri le prețuiți și le respectați - oameni la care țineți; persoane care au importanță pentru că s-ar putea să aveți nevoie de ele în viitor. Puteți fi dumneavoastră centrul universului sau nucleul, dar corpurile cerești care se învârtesc în jurul dumneavoastră vă influențează comportamentul.

Dacă aș putea să vă clatin organizația, mișcarea ei v-ar putea abate de pe traiectoria dumneavoastră inițială. Gândiți-vă la asta un moment. De ce faceți anumite lucruri? De ce locuiți acolo unde locuiți? De ce conduceți o anumită marcă de mașină? Au fost acestea exclusiv hotărârile dumneavoastră sau organizația dumneavoastră, oricare ar fi componeța ei, v-a influențat comportamentul? Dacă sunteți cinstit cu dumneavoastră au fost făcute dinainte - cel puțin în parte - de alții. Puteți conduce adeseori, așa cum și eu conduc adeseori, mergând în frunte, dar după cum vă spun cei din spate.

Emerson a spus odată: „împrejurările sunt în șa și ele călăresc omenirea". Dați-mi voie să vă povestesc un episod din experiența mea, în care am condus cam la fel cu un galion de lemn de la prova unei corăbii scandinave.

Cu mai mulți ani în urmă, locuiam într-o localitate din nordul statului Illinois, numită Libertyville. Aveam cinci pogoane de teren deluros, pu stejari înalți și o casă cu două camere, construită la comandă. Credeam că sunt cu adevărat fericit acolo până când, într-o dimineață, nevastă-mea mi-a explicat că nu suntem chiar atât de fericiți. Mi-a spus:

- Sistemul de valori de aici este nepotrivit pentru noi. Nu există mijloace de transport în comun. Pe deasupra, copiii nu pot avea o educație corespunzătoare în școlile locale.

i

Roiph Woldo Emerson (1803-1882), filozof, publicist și poet american (n.t.)

Mi-am frecat bărbia, mi-am terminat cafeaua și ne-am hotărât să ne mutăm.

De vreme ce eu lipseam mult de acasă, responsabilitatea de a căuta o altă casă a căzut pe umerii soției mele. Umeri care s-au cam lăsat în jos când și-a dat seama, în mod direct, cum se schimbase piața imobiliară în șapte ani. Una este să citești că prețurile au crescut ulterior, și altceva este s-o simți pe pielea ta.

Deși deznădăjduită, soția mea și-a continuat căutarea zadarnică timp de două luni. Tot timpul cât ea s-a chinuit astfel eu am rămas bine dispus, căci *eu* nu căutam. In timpul week-end- urilor, pentru a o încuraja, îi spuneam lucruri ca: „Continuă, până la urmă strădania îți va fi răsplătită!" și „Cine se scoală de dimineață, departe ajunge!'

Nu știu cum, dar aceste aforisme nu favorizau relația noastră. Ca o reacție fată de atitudinea mea, ea a hotărât că aveam nevoie de un stagiu de sensibilizare. Pentru a mă face sensibil la realitățile pieței, m-a antrenat, în week-end-uri, la colindarea unor case vechi.

Veneam acasă târziu în fiecare vineri seara și mă prăbușeam în pat, sperând să dorm mai mult, căci aveam mare nevoie de somn. Dar nu mi-era dat. Nevastă-mea mă trezea în zori, îmi dădea o ceașcă de cafea, apoi mă hăituia toată ziua de sâmbătă să vedem case. Repeta procedura și duminică, până când venea timpul să plec la aeroport. Am suferit acest program trei week-end-uri la rând.

în cele din urmă, mort de dureri de picioare și exasperat, am izbucnit.

- Uite ce-i, tot pretinzi tu că vrei să fii o femeie modernă, să te realizezi și să ai mai multă responsabilitate. Ești o femeie emancipată! De ce să nu cumperi *tu* o casă? Și când o cumperi, îmi dai și mie de știre. îmi trimiți o notă si voi fi fericit să mă mut cu tine si cu copiii! Am făcut o pauză, am reflectat, apoi am continuat: De fapt, nici nu știu de ce m-aș zbate *eu* să caut măcar, fiindcă tot nu prea stau pe-acasă. Cu alte cuvinte, am aruncat pisica moartă în curtea ei.

în următoarele două săptămâni știam- că ca continuă să caute. Nu m-a deranjat deloc că ea căuta - pentru că n-o făceam eu. Adică, până la acea săptămână fatidică.

Când călătoresc, ceea ce se întâmplă mai tot timpul, dau telefon acasă în fiecare seară. Recunosc, nu sunt o persoană cu fantezie în convorbirile telefonice. De-a lungul anilor, am căzut într-o rutină în discuțiile pe care le am la telefon cu familia. Primele cuvinte sun,t întotdeauna: „Bună - cum stau lucrurile?"

Și răspunsul meu preferat este întotdeauna: „Toate bune!" Apoi continuu cu: „Ce mai e nou?" și răspunsul meu preferat este întotdeauna „Nimic!"

Acum am ajuns la săptămâna cu bucluc. Dialogul meu de patefon stricat s-a repetat în serile de luni, marți și miercuri - integral, cu întrebările standard și răspunsurile preferate. Joi seara, am telefonat din nou și am întrebat:

- Bună! Cum stau lucrurile?

Soția mea mi-a răspuns:

- Toate bune.

- Ce mai e nou? am continuat eu.

Ce putea să fie nou? Doar vorbisem cu ea cu o seară înainte.

Ea mi-a răspuns:

- Am cumpărat o casă.

- *Cuml* Ia mai spune o dată!

- O, am cumpărat o casă, a zis ea degajat.

- Fii atentă! am exclamat eu. Cred că nu te exprimi corect. De fapt, vrei să spui că *ai văzut* o casă care ți-a plăcut.

- Exact, a rostit ea." Și am cumpărat-o.

Mi s-a pus un nod în gât.

- Nu, nu se poate, vrei să spui că ai văzut o casă care ți-a plăcut și că ai făcut o ofertă pentru casa care ți-a plăcut.

- Exact, mi-a zis ea. Și ei au acceptat-o, așa că noi am luat casa.

Am înghițit cu greutate.

-- Ai c-c-cumpărat o casă? O casă *întreagă)* Nu se poate!

- A, ba da, a afirmat ea cu dezinvoltură. A fost chiar ușor... O să-ți placă. E în stil englezesc Tudor . Șaisprezece camere. Veche de cincizeci și cinci de ani. Cu vedere spre lacul Michigan.

M-a fulgerat o durere prin umăr și în jos, de-a lungul brațului stâng. Repetam într-una, bâlbâindu-mă:

- Ai c-c-cumpărat o casă.

- Da, a răspuns apăsat consoarta mea.

în cele din urmă, dându-și seama că eram zguduit, și-a coborât puțin vocea și a adăugat: , ' \

- Să știi că *am scris* pe contract că tranzacția rămâne valabilă numai cu acordul tău.

Durerea din brațul meu stâng s-a mai domolit oarecum.

- Vrei să spui, că dacă eu nu sunt de acord, ne putem retrage?

- Bineînțeles, m-a asigurat soția mea. Avem termen până sâmbătă dimineața la ora zece. Dacă chiar n-o să-ți placă aranjamentul, ne putem retrage. înseamnă doar că va trebui să mă apuc iar să caut peste tot.]

Am ajuns acasă vineri noaptea și m-am sculat dis-de-dimineață. Nevastă-mea și cu mine ne duceam să vedem casa asta pe care *credea ea* că a cumpărat-o. Totuși, eu, deținătorul recunoscut al poziției de șef al familiei, eram cel care se deplasa personal ca să ia hotărârea finală. Ne-am urcat amândoi cu vioiciune în „mașina amiral[64], „șeful" la volan și „asociata" lui alături. I

în timp ce mergeam, am întrebat-o pe nevastă-mea:

- Apropo, mai știe cineva de casa asta pe care *aproape* ai cumpărat-o?

Tudor, familie nobiliara engleza care a ocupat tronul Angliei dupâ Războiul celor două roze; dinastia Tudor a început cu Henric al VII-lea 1485-1509 și s-a terminat cu Elisabeta I (1558-1603); stil în arhitectură și decorație care îmbină goticul târziu cu influența Renașterii italiene (n.t.)

- A, sigur, îmi spuse ea.

- Dar cine ar putea să fi aflat? De-abia s-a întâmplat!

- Multă lume, îmi răspunse ea.

- Cine? am insistat eu.

- Păi, știu toți vecinii și prietenii noștri, pentru început. De fapt, diseară organizează o petrecere de ramas-bun pentru noi.

Mi s-au încordat mușchii maxilarului.

- Ce vrei să spui, pentru început? Cine ar mai putea să știe?

- Ei, știu și părinții noștri - ai mei și ai tăi. De fapt, mama mi-a comandat deja draperiile pentru camera de zi. I-am dat măsurile la telefon.

In timp ce mi se forma un ghem în stomac, am luat o curbă.

- Cine mai știe?

- Păi, știu copiii. Le-au spus pritenilor lor, le-au vorbit profesorilor lor; și-au ales dormitoarele pe care le vor. Sharon și Steven și-au comandat chiar și mobila pentru camerele cele noi, de la un magazin universal.

- Știe și cățeaua? am întrebat-o, încercând să-mi opresc o venă de pe frunte să zvâcnească.

- O, Fluffy a fost acolo și a mirosit peste tot cum numai ea știe. îi plac extinctoarele vecinilor și i-a atras atenția și un câine simpatic din capătul străzii.

Ce naiba se petrecea? Organizația se îndepărta de conducător, asta era! Era Teoria comportamentului în zigzag al organizației. După cum știți, toate organizațiile pornesc la drum umăr la umăr. Toată lumea merge în cadență - toți sunt alături. Când, deodată, fără nici un avertisment, trupele se abat brusc în „zig" și apoi în *zag "*.

Când se întâmplă asta, conducătorul rămâne singur, bombănind: „Ce s-a întâmplat? Unde s-au dus cu toții?" Acest fenomen este cunoscut sub numele de „însingurare fără țigară".

In cazul meu, șeful recunoscut era acum singur în „zig", în timp ce organizația sa „zagase"' și se îndepărtase de el. Ce credeți că a făcut

șeful - acum singur - recunoscut în aceste circumstanțe? Aveți perfectă dreptate. A ratificat o hotărâre care era deja luată, pentru a-și păstra titlul de șef recunoscut.

Adeseori, se pare că nevastă-mea știe mai multe decât mine despre negocieri. Ea înțelege că atunci *când gatul se răsucește, capul are tendința să-l urmeze.*

Ce a făcut soția mea a fost să obțină angajarea față de hotărârea ei a persoanelor care sunt importante pentru mine. A pus în aplicare vechea zicală că „Este adesea mai ușor să ceri iertare decât să ceri voie". M-a pus în fața unui *fait accompli,* un fapt împlinit. Pentru a salva aparența - chiar și în propria mea concepție - că eu conduc, am urmat în frunte. N-am făcut decât să ratific o decizie deja luată de soția mea, de copiii noștri, de părinții noștri, de prietenii și vecinii noștri și, bineînțeles, de cățelușa noastră, Fluffy.

Nu vă gândiți niciodată la cineva ca la o unitate izolată. Gândiți-vă la cei pe care doriți să-i convingeți în context, ca pe un nticleu central în jurul căruia se mișcă alții. Obțineți sprijinul lor și veți influența poziția și mișcarea nucleului.

3. Abordarea oponenților

Pentru a ajunge la locul tău sub soare trebuie să te împaci întotdeauna cu câteva bășici - cei care îți contestă dreptul de trecere. Nu este nimic în neregulă cu a întâmpina acest gen de opoziție. Datorită ei îți ascuți mintea, îți sporești priceperea și astfel, se adaugă sare și piper vieții. Printr-o competiție cinstită cu un oponeni, dobândești o autocunoastere care duce la creșterea si dezvoltarea capacităților. Așa cum scria Walt Whitman : „N-ai învățat lecții memorabile de la cei care ți s-au împotrivit?"

' *W. Whitman, mare poet american (1818-1892) n. t.*

Opoziția este esența vieții. întregul dumneavoastră sistem muscular depinde de ea. Când un copil mic încearcă pentru prima oară să stea în picioare, el întâlnește rezistența forței de gravitație și cade. Dar dacă perseverează, își întărește mușchii brațelor, ai picioarelor și ai spinării până când se ridică, in sfârșit. Confruntarea cu opoziția vă poate menține în formă.

Pentru a obține ceea ce doriți, trebuie să întâmpinați opoziție. Dacă nu aveți oponenți, probabil că încă mai stați jos. în esență, nu negociați ca să obțineți rezultatul pe care îl doriți. Exceptând cazul când nu faceți nimic, veți avea în curând oponenți. Șeful dumneavoastră, colegii, subordonații, prietenul, familia și alții vi se vor opune datorită inactivității dumneavoastră. Puteți chiar ajunge să negociați cu dumneavoastră înșivă, în încercarea de a vă stăpâni dezamăgirea. Deci, nu se pune întrebarea dacă veți întâmpina opoziție. întrebarea este „Din ce parte vine opoziția?"

Opoziția vine sub două forme:

A. Oponenții de idei;

B. Oponenții „viscerali".

A. Oponenții de idei

Un oponent de idei este o persoană care nu este de acord cu dumneavoastră cu privire la un anumit aspect sau nu acceptă o anumită alternativă. Deosebirea prin înțelegere greșită este teoretică. Dumneavoastră spuneți: „Cred că trebuie făcut în felul *acesta".*

Celălalt spune: „Nu, eu cred că trebuie făcut *astfel".* în abordarea acestui conflict de opinii, dacă folosiți metoda sugerată în capitolul precedent este posibil să ajungeți la o soluție care să vă satisfacă pe amândoi.

Amintiți-vă, metoda noastră încurajează împărtășirea ideilor, a informațiilor, a experienței și a sentimentelor, pentru a se ajunge la un rezultat reciproc benefic. Este chiar posibil, atunci când ambele

părți lucrează pentru același scop, să se ajungă la un rezultat sinergie' Aceasta se întâmplă atunci când rezultatul final depășește contribuțiile ambelor părți. Acolo unde apare sinergia, „întregul este mai mare decât suma părților sale" sau unu și cu unu fac trei. Cu alte cuvinte, acordul final poate aduce ambelor părți mai mult decât au aștepui acestea la început, cel puțin.

Când apare acest fenomen, înseamnă că ați folosit presiunea adversității sau a opoziției pentru a vă ajuta să obțineți ceea ce doriți. In acest fel, un oponent de idei este întotdeauna un potențial aliat, Admițând că o soluție combinată poate fi mai bună și pentru dumneavoastră și pentru oponentul dumneavoastră, de ce se obține atât de rar acest rezultat?

Pentru că majoritatea oamenilor nu respectă ceea ce am spus despre crearea încrederii și începerea printr-un acord asupra problemei de rezolvat. în loc de asta, ei încep să negocieze cu un oponent de idei enunțându-și alternativa sau soluția *lor.* Pot chiar adopta o linie mai dură, exprimându-și concluzia *lor* ca pe o revendicare sau ca pe un ultimatum. Confruntarea cu poziția oponentului dumneavoastră, de obicei formulată numeric, va face de obicei să reacționați în aceeași manieră. Brusc, ambele părți sunt la mare depărtare una de cealaltă, într-o negociere competitivă *căștig-pierzi.* Aliatul potențial a devenit subit un adversar.

Dacă ambele părți și-ar înțelege dilema, ar putea elimina acest cadru care se concentrează pe „soluția mea împotriva soluției tale". Se poate presupune că, dacă nu s-a făcut deja prea mult rău, părțile pot apoi să-și împărtășească informații, să>recontureze problema și să ajungă totuși la un rezultat *câștig-căștigL*

Dar dacă accentul nu se schimbă, încercările de a reconcilia pozițiile deosebite sunt zadarniceT ^încercarea de a negocia concluzii sau ultimatumuri este ca încercarea de a tăia un arbore de sequoia

* *Sequoia-se npervirens, un soi de conifer (n.t.)*

cu un briceag. Puteți să-l scrijeliți la nesfârșit, el va rămâne în picioare. Nu există puncte slabe. Nu cedează.

Iată ce vreau să spun: să zicem că veniți la mine pentru o slujbă si îmi cereți un salariu de 50 000 de dolari. Asta este concluzia *dumneavoastră* cu privire la cât meritați. Pe baza structurii treptelor de salarizare din compania mea și a salariilor pe,care le câștigă ceilalți, eu vă ofer 30 000 de dolari. Aceasta este concluzia *mea.* Dumneavoastră repetați că 50 000 de dolari este limita dumneavoastră. Eu reafirm că 30 000 de dolari este „pragul meu absolut". Eu refuz să mă clintesc. Dumneavoastră refuzați să vă clintiți. Nu vreți să luați în considerare o reducere, iar eu nu vreau să iau în considerare o sporire.

Pentru a ieși din acest impas și într-un spirit de armonie, eu spun:

* - Foarte bine, poate că aș putea ridica la 30 000 de dolari.

Sarcastic, dumneavoastră îmi răspundeți: -

- Bun, *poate că* aș putea scădea și eu la 49 990 de dolari.

Ne batem cap în cap cu forța a două capre negre pe o stâncă.

- Asta e? întrebați dumneavoastră în final.

- Asta e, răspund eu.

Dumneavoastră plecați val-vârtej și începeți să căutați în altă parte. Oarecum iritat, eu îmi deschid sertarul de sus al biroului și încep să frunzăresc un vraf de rezumate.

Dar4acă - în calitate de oponenți de idei - am fi început să căutăm o soluție a problemei care să satisfacă nevoile amândurora? Treptat, în timp ce creăm încredere, ne împărtășim informații, experiență, sentimente și nevoi unul altuia. Pe măsură ce înaintăm, fiecare ascultă punctul de vedere al celuilalt și este capabil să privească lucrurile și din acel punct de vedere, nu numai din cel propriu. Acum ne putem înțelege constrângerile și când, în cele din urmă, fiecare parte își

-exprimă poziția cu privire la salariu, cealaltă parte înțelege motivele care stau la baza acesteia.

In ciuda întregului efort făcut, continuă să existe un blocaj și suntepi foarte departe unul de altul în stabilirea salariului. Să presupunem că acum eu tom câte un pahar de apă pentru fiecare dintre • noi și. sugerez:

- Poate că am putea trece de la discutarea salariului în sine la alte •forme de compensare care v-ar putea satisface nevoile specifice.

Dumneavoastră-dați din cap a încuviințare. împreună, începem să reformulăm si să lucrăm din nou la acord, ținând seama de restricțiile, limitele-și nevoile mele, deopotrivă cu ale d .mneavoastră. Ceea ce facem se cheamă trecerea din zona competitivă *câștig-pîerzi* a salariului, în care eu sunt blocat, la folosirea stimulentelor din alte domenii, în care dispun de mai multă libertare de mișcare.

După o discuție sinceră „mai dai tu, mai las eu", aranjăm o situație în care, deși căpătați numai 30 000 de dolari, vi se dau bani sub alte forme. Acordul final vă face să obțineți mai mult decât echivalentul diferenței de 20 000 de dolari, prin:

1. O mașină a companiei;
2. Un cont de cheltuieli;
3. Calitatea de membru al clubului local;
4. O parte din profituri;
5. O contribuție neimpozabilă la fondul dumneavoastră de pensie;
6. Un împrumut cu dobândă mică;
7. Asistență medicală gratuită;
8. Asistență stomatologică subvenționată;
9. Asigurare pe viață gratuită; *
10. Spitalizare rambursată 85% de,companie;
11. Ocazii de perfecționare în viitor pentru dumneavoastră;
12. Acțiuni;
13. Timp liber suplimentar;

14. O săptămână în plus de concediu;

15. Controlul asupra bugetului propriu;

16. Un birou nou, cu fereastră;

17. Propriul dumneavoastră spațiu de parcare, la alegere;

18. Facilități de învățământ pentru copii;

19. Cheltuieli de instalare;

20. O primă la încheierea fiecărui proiect reușit;

21. Propria dumneavoastră secretară;

22. Cinci centimetri în plus de burete de caucicuc sub mochetă, ca să puteți sări;

23. Cumpărarea, de către companie, a vechii dumneavoastră case, dacă este nevoie;

24. O călătorie anuală, cu toate cheltuielile plătite, ca să participați la Congresul asociațiilor din industrie, în Hawaii;

25. Un mic procent de redevență la noile produse elaborate.

Desigur, am depășit de mult tărâmul realismului de orice contract de angajare de care am auzit vreodată. Lista aceasta a fost extinsă deliberat pentru a vă da o idee despre felul în care pot veni banii sau, în unele cazuri, satisfacția personală, sub alte forme decât salariul.

Trebuie semnalat că pentru asemenea facilități compania plătește bani, dar probabil că într-un domeniu în care cheltuielile sunt mai acceptabile din punctul lor de vedere. In sfârșit, spre deosebire de salariu, unele din aceste beneficii nu sunt impozitate prin lege drept venit. în acest fel, valoarea reală a unei astfel de facilități, care vă este acordată, este mult mai mare decât dacă ar trebui s-o plătiți dumneavoastră. Tocmai v-ara dat un exemplu de efect sinergetic.

Rețineți că cele douăzeci și cinci de articole reprezintă o listă incompletă și că unele dintre ele au o valoare mai mică sau mai mare pentru dumneavoastră, în funcție de nevoile dumneavoastră specifice. Ele nu reprezintă nimic mai mult decât bancnote sub o formă diferită sau oferite în alt mod.

Dacă ați fi ipoteticul candidat la o slujbă, această ofertă globală reformulată și remodelată v-ar putea satisface nevoile într-o măsură mai mare decât salariul de 50 000 de. dolari. Presupunând că acest acord creator ar fi rezonabil, să nu vă pară rău pentru patron; un cumpărător de servicii experimentat obține în general valoare pentru cheltuiala sa.

Acesta a fost un exemplu ipotetic de reconstituire a unei negocieri astfel încât să satisfacă nevoile oponenților de idei. Acum iată unul autentic.

Cu mai mulți ani în urmă, am reprezentat o c< rporație mare care încerca să cumpere o mină de cărbuni în estul statului Ohio. Proprietarul minei era un negociator dur, care cerea de la început 26 de milioane de dolari. S-a făcut inițial o ofertă de 15 milioane de dolari.

- Glumiți? a izbucnit propietarul.

Corporația a răspuns ceva în sensul: „Nu! Dar precizați-ne prețul realist de vânzare si-1 vom lua în considerație".

Proprietarul minei a rămas de neclintit la 26 de milioane de dolari.

In lunile următoare, cumpărătorul a oferit 18 milioane, 20 de milioane, 21 de milioane, 21,2 milioane, dar proprietarul a refuzat să se clintească. Ajunse în impas, nici una dintre părți nu se mai mișca. Situația? O ofertă de 21 de milioane de dolari fată de o cerere de 26 de milioane. După cum am spus mai înainte, este aproape imposibil să negociezi numai cu concluzii. De vreme ce nu ai informații despre nevoi, este dificil să restructurezi sau să remodelezi oferta globală.

Nedumerit de motivul care îl făcea pe proprietar să refuze ceea ce părea o ofertă corectă, am luat masa cu el seară de seară. De fiecare dată mâneam și eu îi explicam cât de rezonabilă era compania în oferta pe care i-o făcea/" De obicei, proprietarul era taciturn sau schimba subiectul. Intr-o seară, ca reacție la revenirea mea constantă asupra subiectului, el a comentat:

- Stiti, fratele meu a obținut 15,5 milioane de dolari si niște facilități suplimentare, pentru mina lui.

„Aha", m-am gândit eu. „Asta e motivul pentru care se cramponează anume de suma asta. Are și alte nevoi, pe care se vede că noi le neglijăm".

După ce am înțeles acest lucra, am discutat cu directorii corporației implicate și le-am spus:

- Haideți să aflăm exact ce-a obținut fratele lui. Apoi, ne putem reformula propunerea. Evident avem de-a face cu nevoi personale importante, care nu au mare legătură cu valoarea exclusivă a pieței.

Conducerea corporației a fost de acord și am acționat în această direcție. La puțin timp după aceea, s-a încheiat tranzacția. Prețul final era corespunzător cu bugetul corporației, dar plățile și facilitățile suplimentare erau de natură să-i dea proprietarului sentimentul că a reușit mai bine decât fratele său.

B. Oponenții „ viscerali"

Am constatat că *oponenții de idei* pot fi abordați la nivel intelectual, prin comentarii descriptive și faptice. în acest climat, în ciuda deosebirii inițiale a punctelor de vedere ale părților, poate avea loc o soluționare creatoare a problemei.

Un *oponent „ visceral"* este un adeversar emoțional, care nu numai că dezaprobă punctul dumneavoastră de vedere, dar vă dezaprobă pe dumneavoastră ca ființă umană. Poate chiar să aibă motive sinistre' sau abjecte împotriva poziției pe care o adoptați dumneavoastră. In acest climat, apare un stres neobișnuit, se formulează judecăți, se pot aduce acuzații din dorința de a fi chit. Evident, acesta nu este un mediu fructuos în care problemele să poată fi rezolvate creator.

O dată ce vă faceți „oponenți viscerali", situația va-dura, pentru că asemenea oponenți sunt dificil de covertit. Toată logica, faptele/ideile

și dovezile pe care le mobilizați nu vor fi suficiente. Deci, în primul rând, încercați să nu vi-i creați. Evitați să vă faceți un oponent visceral așa cum evitați o boală cbntagioaâă.

Următoarea întrebare evidentă este cum faceți (sau transformați) pe cineva în oponent visceral. Atacul frontal este cel care face ca o persoană să devină un dușman emoțional.

Imaginea prestigiului este ceea ce vreau eu să creadă alții că sunt. Este modul în care cineva vrea să fie văzut *public.* Când sunt preocupat de prestigiul *meu* după o negociere dificilă, vreau să mă asigur că imaginea pe care am proiectat-o întotdeauna nu va fi diminuată din punctul de vedere al reputației, al valorii, al demnității și al respectului.

Imaginea despre sine pe de altă parte, se referă la modul în care o persoană se vede pe sine însăși în *intimitatea* propriei sale minți. Este ceea ce credeți dumneavoastră că sunteți. Concepția pe care o aveți numai dumneavoastră despre propria persoană, despre capacitățile, valoarea și rolul dumneavoastră. 4

Cele două concepte se suprapun, dar numai parțial. Pe scurt, ele se deosebesc dacă ne referim la *sentimentul prestigiului public,* ca fiind diferit de *imaginea personală despre sine.* 1

Pentru a face lucrurile să fie și mai clare, să spunem că, în cazul unei discuții private, v-aș ataca personal numindu-vă escroc și mincinos. Acest atac insultător, deși spontan, v-ar putea enerva pe moment, dar imaginea dumneavoastră proprie ar fi fără îndoială destul de puternică pentru a suporta chiar și această jignire. j

în timp ce v-ați îndepărta, scuturând din cap, ați putea chiar să gândiți: „Individul ăsta nu numai că e simpatic, mai e și nebun!" în plus, dacă eu mi-as veni în fire a doua zi sijjii-as cere sincer scuze pentru rătăcirea mea, s-ar putea chiar să mă iertați, deoarece noi am fi singurele persoane implicate.

Acum, să ne închipuim că în timpul unei reuniuni publice sau în fața asociaților dumneavoastră, eu aș da un atac la fel de jignitor la adresa dumneavoastră, numindu-vă escroc și mincinos. Deși imaginea dumneavoastră proprie ar respinge acuzațiile mele drept total nejustificate, veți suferi de o pierdere a prestigiului și mândria vă va fi rănită. în acest moment, ați începe probabil să înregistrați scorul, spunându-vă: „Ii sunt dator cu una, două sau trei, nemernicului ăstuia". [N]

Presupunând că v-aș vizita a doua zi ca să vă cer iertare pentru tulburarea mea temporară, ce s-ar întâmpla? Probabil că scuzele mele *n-ar* fi acceptate. Nu numai că mândria rănită produce un dușman tenace, dar jignirea s-a adus în public, iar eu încerc să mă scuz între patru ochi.

Oamenii vor face eforturi extreme pentru a evita pierderea prestigiului. Toți dăm dovadă de o remarcabilă capacitate de a ne proteja în astfel de situații, de la distorsiune și raționalizare la eliminarea completă din memorie a episodului respectiv. După cum spuneau cuvintele unui cântec la modă acum câtăva vreme: „Ceea ce este prea dureros ca aducere-aminte, preferăm pur și simplu să dăm uitam .

Acum zece ani am făcut cunoștință cu un director care fusese concediat pe neașteptate din organizația sa, după mulți ani de serviciu loial. El nu și-a informat deloc familia și prietenii de destituirea sa. In fiecare dimineață la ora obișnuită, cu servieta în mână, se urca în tren la gara din suburbia sa și se ducea în Manhattan. Acolo, petrecea după aceea zile nesfârșite în cinematografele din Times Square sau la biblioteca publică, așteptând până sosea din nou ora la care se urca în trenul său obișnuit, cu care se întorcea acasă.

Au trecut aproape două luni înainte să se prăbușească lumea iluzorie pe care o născocise el, când soția sa, căreia nu-i spusese nimic, a dat un telefon neprevăzut la fostul său birou. Povestea este

tragică, dar arată ce iluzii incredibile suntem în stare să punem în scenă pentru a ne proteja prestigiul în ochii oamenilor la care ținem. Citind piesele lui Eugene O'Neill și Tennessee Williams veți constata că aceasta este o temă frecventă - folosirea iluziei și a viselor pentru păstrarea sentimentului prestigiului.

Cu gândul la comportamentul disperat și irațional la care pot recurge oamenii pentru a-și salva prestigiul, trebuie să evităm orice ar putea să-i facă pe cei cu care lucrăm să se simtă stânjeniți în public. Trebuie să învățați să vorbiți cinstit cu oponenții de idei fără a le ofensa sentimentul prestigiului.

Trebuie să fiți capabil să vă prezentați punctul de vedere și să vă expunenți poziția fără să vă faceți dușmani viscerali. Trebuie să vă amintiți întotdeauna de legea din fizică „orice acțiune produce o reacție". Esența acesteia a fost exprimată de Bemard Baruch, când a spus: „Două lucruri fac rău la inimă - să alergi pe scări și să alergi peste oameni".

Subliniind consecințele și riscurile de a-ți face un oponent visceral, mi-am amintit de două exemple.

Primul se referă la o supraveghetoare pe nume Kate, o angajată competentă a unei mari corporații care practică „politica ușii deschise". Această doctrină înseamnă că, dacă salariații au o nemulțumire care nu este rezolvată de șef, ei au dreptul la apel. Adică, pot trece peste capul șefului, chiar până la președintele corporației dacă este necesar. Kate avea motive să creadă că a fost nedreptățită de șef și, după ce a încercat să rezolve problema la nivel local, fără să reușească nimic, ea s-a hotărât să-și folosească drepturile.

I-a scris o scrisoare președintelui și a fost adusă cu avionul la sediul corporației, pe cheltuiala companiei. Acolo, ea s-a întâlnit cu vicepreședintele diviziei, care era cu două trepte mai sus din punct de vedere ierarhic față de șeful ei. Când și-a expus Kate nemulțumirea, șeful ei direct nu a ieșit prea bine.

La o săptămână după întoarcerea ei, Kațe a fost chemată să se întâlnească cu șeful ei si cu șeful acestuia. La această întrevedere șeful ei și-a recunoscut greșelile, a promis să-i facă dreptate și și-a cerut iertare. Ulterior, problema s-a rezolvat spre satisfacția ei, dar relația cu superiorul n-a mai fost niciodată aceeași.

Pentru început, el s-a pornit să-i sublinieze greșelile în public. Ținea o evidentă scrisă a orelor ei de sosire si plecare. în lunile care au urmat, au avut loc scăpări din vedere la întrunirile personalului și note de informare pe care ea nu le primea la timp pentru a-și face planari și a lua măsuri. Deși i s-a dat o mărire de salariu, era totuși oarecum mai puțin decât se așteptase ea.

La zece luni după episodul „ușii deschise", Kate a înțeles mesajul și a părăsit „captivitatea" pentru un nou post pe care mi l-a descris ca „numai lapte și miere".

Al doilea incident se referă la Vince, profesor de științe sociale și antrenor de *baseball,* de multă vreme, la un liceu din oraș. Datorită schimbărilor demografice și a unei creșteri minore a impozitelor în districtul lor, directoarea școlii a convocat o ședință cu întregul personal didactic pentru a discuta unde urmau să se facă reducerile de buget. Ea a făcut o prezentare elaborată, cu diapozitive, în care concluziile ei s-au desprins firesc din datele expuse. In încheiere, în timp ce își strângea diapozitivele și le punea în servietă, ea a pus întrebarea retorică:

- Are cineva ceva de spus?

In acest moment, Vince a muscat momeala aruncată neintenționat și a subliniat mai multe erori de logică în selectarea statisticilor prezentate. Mergând și mai în detaliu, el a făcut o demonstrație convingătoare cum că planul de acțiune și concluziile directoarei nu erau susținute de dovezile prezentate de ea.

Aceste afirmații erau deosebit de grăitoare pentru această directoare care avea o licență în matematici si care îl cita întotdeauna

pe Michelangelo cu „fleacurile fac perfecțiunea, dar perfecțiunea în sine nu este deloc un fleac". Lui nu i-a spus niciodată nimic despre acest scurt interludiu îo lunga lui carieră profesională. Cu toate acestea, în semestrul următor lui Vince i s-a cerut să fie antrenor de fotbal european, în loc de *baseball,* iar după un an a fost transferat la alt liceu, la mare distantă de casă.

Din câte știu eu, Vince încă își face naveta cea lungă ca să se ducă la lucru. In privința carierei se poate spune că a clacat. In drumul spre succes, el a rămas blocat pe banda de parcare.

Aceste două cazuri subliniază riscurile pe care vi le asumați când expuneți pe cineva ridicolului în fața altora. Chiar și atunci când aveți dreptate, feriți-vă de orice ocazie de a-i umili pe alții - cel puțin în public. Țineți minte acest lucru, nu numai pentru ei, ci și pentru dumneavoastră. în ultimă instanță, evitarea opoziției viscerale înseamnă evitarea *nemulțumirii reciproce.*

Cum vă puteți asigura că nu vă faceți oponenți viscerali? Cele două reguli ale mele sunt formulate în termeni negativi lapidari.

1. Nu uitați niciodată puterea atitudinii dumneavoastră

-

Vă veți aduce aminte că am spus mai înainte că negocierea, la lucru sau acasă, este un joc - „să-ți pese, dar nu prea mult". Chiar daca aveți motive să ripostați, abțineți-vă. Amintiți-vă, actul provocator în sine vă mâhnește rareori, mai degrabă modul în care îl priviți este cel care vă irită. Nimeni nu poate face nimic ca să vă enerveze fără consimțământul dumneavoastră. Thommas Jefferson făcea aluzie la această atitudine când a spus: „nimic nu dă unei persoane un avantaj mai mare asupra altuia' decât să rămână calmă și netulburată în orice împrejurare". Repetați-vă continuu: „Este un joc.*

* *Thomas Jefferson, președinte al S. U.A. (1801-1809) n. t.*

Este lumea iluzorie. O tactică percepută ca atare nu mai este o tactică. îmi pasă, dar nu prea mult".

2. Nu judecați niciodată acțiunile si motivele altora

Cum nu puteți vedea în inima sa sau în mintea cuiva, ar fi absurd să vă închipuiți că ați putea ști ce-l impresionează și-l propulsează pe celălalt. De multe ori, nici chiar el nu știe.

- Mai mult, dacă evaluați prea repede informațiile care vi s-au dat, vorbitorul ar putea fie să încetinească să vi le dea, fie să tacă cu totul.

De exemplu, un copil vine acasă îhtr-o seară și le spune dezinvolt părinților:

- Ei, mami, tați, știți ceva? Tocmai mi s-a oferit o țigară cu rfiarijuana! -

- *Cel* țipă la unison părinții, speriindu-și copilul cu vehemența reacției.

Inconștient, copilul se retrage și urmează o pauză de rău augur. Acum, vă întreb eu, cât de sinceră și deschisă va fi această discuție?

Să uităm de această confruntare anume, ce se poate spune despre viitor? Va mai veni *acest* copil la *acești* părinți cu alte informații de acest gen în lunile și anii care urmează? Eu mă îndoiesc.

De ce? Deoarece copiii sunt suficient de inteligenți pentru a ști că nu este deloc profitabil să-ți abordezi părinții cu o problemă și să te trezești cu două probleme. Dacă vă purtați astfel, acasă sau la serviciu, sursele dumneavoastră de informații vor seca, iar capacitatea dumneavoastră de a negocia pentru a obține angajarea altora va avea mult de suferit.

Pentru că acest gen de izbucnire părintească este exagerat; totuși, același gen de judecată negativă se transmite mai frecvent prin limbajul pe care îl folosim și prin indiciile care îl însoțesc pentru ilustrare:

Exemplul 1

Un părinte intră în camera copilului și spune: „Locul ăsta arată ca o cocină - groh - groh".

Exemplu 2

O soție comentează către soțul ei: „Puțin îți pasă de mine! Nu poți să te înveți odată să ștergi resturile de mâncare de pe farfurie înainte s-o pui în chiuvetă?"

Exemplul 3

Un. părinte exasperat țipă la copil: „Muzica aia de grădină zoologică pe care o pui să urle stereo e atât de tare, încât poluează tot cartierul!".

Exemplul 4 -

Un negociator se adresează unui oponent de pe cealaltă parte a mesei și remarcă: „Analiza dumneavoastră privind aceste date și modul în care apreciați costurile sunt total greșite".

. Ar trebui să fie evident că în toate aceste patru exemple vorbitorul joacă rolul de judecător. In fiecare caz, se face o evaluare a stilului de viață, a valorilor, a considerației, a integrității sau a inteligenței altora.

Nu sugerez nicidecum că ați putea transforma pe un membru al familiei dumneavoastră într-un oponent „visceral" printr-o persiflare obișnuită. Ce spun este că asemenea afirmații, dacă sunt făcute în public, pot ofensa și afectează cu adevărat sentimentul prestigiului/

Mai mult decât, aceste obișnuințe yerbale suni greu de dezvățat și ele se pot repeta și în alte situații în care încă nu s-a format încrederea iar sensibilitatea este mai marc.

Eliminarea acestei probleme potențiale este foarte simplă. Tot ce trebuie făcut este înlocuirea cuvântului „tu" cu „eu" în toate aceste mesaje. Folosind cuvintele „eu" sau „mie" vă puteți exprima sentimentele personale, reacțiile și nevoile, fără a vă asuma poziția de judecător.

Iată cum ar suna cele patru exemple prin introducerea acestei simple modificări.

Exemplul 1 v^

„Atunci când în camera asta nu e ordine, eu mă simt deprimat, frustrat și necăjit".

Exemplul 2

„Dacă resturile de mâncare sunt curățate de pe farfurii, mie îmi ia numai jumătate din timp ca să strâng după o masă. Pentru mine asta contează foarte mult, pentru că nu pot suferi să spăl vasele".

Exemplul 3

„Mă deranjează muzica dată tare. Sunt obosit și încordat și muzica asta mă irită".

Exemplul 4

„Trebuie să privesc datele dintr-un punct de vedere diferit de al dumneavoastră. Eu consider că..."

Am spus că o oarecare opoziție este esențială, pentru că duce la dezvoltare și la progres. Orice progres este un rezultat al celor care se opun - al celor nemulțumiți de *status quo*. Aceste persoane, cu ideile si metodele lor diferite, sunt cele care dau naștere tensiunii necesare, care duce la soluții și posibilități noi - exact baza progresului.

Deci, îndrăgiți-vă oponenții de idei ca pe niște potențiali aliați. Impărtășiți-le concepțiile dumneavoastră cu sinceritate și perseverență,, fără să vă lăsați respectul de sine să prevaleze asupra rezultatului. Deși va exista, bineînțeles, o oarecare tensiune, ea trebuie golită de conținutul ei emoțional, astfel încât oponenții de idei să nu devină niciodată oponenți „viscerali".

Pe măsură ce veți începe să împărtășiți conceptele și ideile .prezentate în acest capitol, vă veți da seama că nu vorbesc despre un joc de păcălire sau înșelare a încrederii. Intr-o negociere de colaborare, nu este nevoie de complicitate, intimidare, vorbire rapidă, manipulare, vicleșuguri sau potlogării.

Dimpotrivă, sugerez o strategie care-să fie orientată spre crearea și menținerea unei relații continue. Părțile care au încredere una în cealaltă sunt, de-fapt, egali care își îndreaptă energiile spre rezolvarea problemelor lor pentru avantajul reciproc. Ele^ creează un climat de încredere, în care nevoile ambelor părți pot fi satisfăcute pe deplin și pozițiile lor pot fi întărite.

* **Soluția de compromis**

Din nefericire, mulți negociatori consideră că un compromis este sinonim cu colaborarea. Nu este. Prin însăși definiția sa, compromisul are ca rezultat un acord prin care fiecare parte renunță la ceva ce-și

dorea cu adevărat. Este un rezultat în cazul căruia nimeni nu-si satisface complet nevoile.

Strategia compromisului se sprijină pe premisa falsă că nevoile dumneavoastră și ale mele sunt întotdeauna în opoziție. Și, deci, că nu este niciodată posibil să se ajungă la satisfacerea reciprocă. Pe baza acestei presupuneri, fiecare dintre noi începe prin a face o cerere fantastică, astfel încât să poată avea în final spațiu pentru a face concesii.

Când presiunea se acumulează asupra ambelor părți pentru a ne lăsa deoparte diferențele de dragul societății ca întreg, ajungem la un compromis, într-un punct de mijloc între pozițiile noastre extreme. Această soluție este acceptată-pentru a evita un impas, dar de fapt nici unul dintre noi nu este satisfăcut.

Frustrați în nevoile noastre, ne găsim alinarea pronunțând vechi clișee sedative: „O jumătate de pâine e mai bună decât deloc" sau „Mai dau eu, mai lași tu" sau „Un rezultat bun în negociere este unul în care ambele părți sunt oarecum nemulțumite". Nu mai este nevoie să precizez că nici unul dintre noi nu se simte prea obligat să sprijine acest aranjament care nu a adus nici uneia dintre părți ceea ce și-a dorit.

Dacă ar fi să aplicăm *ad litteram* „formula compromisului" la una din dilemele de negociere din viață, soluțiile ar fi ridicole. Dați-mi voie să vă arăt ce vreau să spun cu ajutorul următoarelor anecdote simple: **

Vin teta 7

Doi proaspeți absolvenți de universitate din Seattle, Washington, se hotărăsc să petreacă împreună vacanța de iarnă. El vrea să meargă la Las Vegas, iar ea preferă Taos, New Mexico. Tot ce știm este că fiecare dintre ei a ajuns independent la concluzia respectivă.

Să presupunem că putem folosi numai două alternative geografice pentru a găsi o soluție de mijloc. Dacă am aplica metodic formula compromisului, cuplul și-ar putea petrece vacanța în vecinătatea localității Polacca din rezervația indiană Hopi din Arizona.

Evident, am exagerat pentru a-mi sublinia ideea. De acum, vă puteți da seama că dacă acest cuplu și-ar împărtăși informațiile, experiența, premisele și așteptările, s-ar putea alege o localitate care ar reprezenta pentru amândoi o împlinire a dorințelor legate de călătorie.

*

De dragul argumentării, dacă nevoile lui sunt să joace jocuri de noroc și să se distreze în locuriTenumite, iar nevoile ei sunt să schieze și să stea la aer curat, există opțiuni (cum ar fi Lake Tahoe și Squaw .Valley) pentru ca amândoi să obțină exact ceea ce își doresc.

Vin ie ta 2

De curând, am dat peste o poveste interesantă cu privire la compromis. Mi-a spus-o un prieten căruia i se spunea în intimitate ..Marele Buddha", „cel luminat". Este poreclit așa pentru că odată și-a părăsit soția și fiul mai mic de un an ca să se dedice pe de-a-ntregul căutării adevărului. In cazul său, nobila căutare a durat douăzeci și două de ore, dar porecla i-a rămas.

„Marele Buddha" mi-a povestit o dispută pe care au avut-o cei doi fii ai săi, adolescenți, la sfârșitul unei cine familiale de duminică. Obiectul conflictului lor a fost un cartof copt, care rămăsese - nu un lucru important. Fiecare băiat pretindea că el are întâietate și disputa se intensifica.

Jucând rolul patriarhului, dar fără să obțină vreo informație, prietenul meu a luat hotărârea în locul lor. în tradiția budistă a „căii de mijloc", el a tăiat cartoful în jumătate și 1- a împărțit între frații

rivali. Satisfăcut de soluția sa, el s-a retras în camera de zi pentru a-și găsi seninătatea sufletească sau Nirvana, cu ajutorul televizorului..

Mai târziu, în aceeași seară „Marele Buddha" a fost informat că trebuia renegociat „compromisul său perfect". Se pare că unul din băieți voia doar coaja, în timp ce fratele lui voia miezul moale al cartofului. Evident, nevoile lor nu erau în opoziție, și cea mai bună soluție nu era un compromis simetric.

Vinieta 3

Când eram copil, împărțeam camera cu sora mea mai mare. Deși diferența de vârstă era mică, ea mă vedea, ca intelect și ca maturitate, ca fiind la mare distanță. Preocupările ei serioase de învățătură și cele culturale contrastau profund cu activitățile mele de a urmări îndeaproape la radio aventurile lui Jack Armstrong și ale Umbrei.

Datorită acestor interese deosebite și a spațiului limitat la o singură cameră disponibilă pentru amândoi, aveam conflicte frecvente, declanșate de* ceea ce constituia un comportament care deranja și era lipsit de considerație. Timp de luni'de zile am încercat să ajungem la un compromis prin eliminarea diferențelor dintre punctele noastre de vedere divergente sau punând în practică principul „pentru fiecare parte egală". Chiar și cu orare și acorduri scrise plus medierea părinților, controversa continua,

In cele din urmă, problema s-a rezolvat când am ajuns amândoi să recunoaștem cât timp și câtă energie cheltuim în timp ce făceam manevre și ocupam poziții pentru următorul compromis materrfatic. Admițând un interes comun în rezolvarea problemei spre mulțumirea amândurora, am putut gândi dincolo de resursele fizice evidente ale spațiului, timpului și materialelor. Soluția care a satisfăcut și nevoile mele și pe ale ei a fost cumpărarea unor căști pentru radio.

După aceea, am putut să ascult radioul ori de câte ori voiam, fără s-o mai deranjez pe sora mea. Printre avantajele de căpetenie ale acestei soluții a fost acela că prindeam exact momentul când Kellog anunța „o ocazie unică în viață de a trimite pentru Junior G-man Cârd". Retrospectiv, aceasta o fi fost, poate, un punct crucial de cotitură în viata mea.

După cum arată toate aceste exemple, folosirea unei „formule statistice de compromis" nu va avea neapărat drept rezultat o rezolvare cu succes a conflictului. Dacă se folosește o astfel de abordare, ea face ca jocul să se intensifice, însoțit de-acum de manevrele tactice familiare, ultimatumuri și comportament egocentric si advers.

Aceasta *nu* înseamnă că întotdeauna compromisul este o alegere proastă. Strategia compromisului poate fi adeseori adecvată împrejurărilor specifice. Prin urmare, trebuie să recunoaștem că, din când în când, pentru a fi cu adevărat eficient, va trebui să faceți compromisuri, să fiți conciliant, convingător, competitiv și chiar să fiți pregătit să. părăsiți negocierea.

Totuși, atunci când relația dumneavoastră cu cealaltă parte va continua, ar trebui să vă străduiți de la început să găsiți o soluție care nu este doar acceptabilă, ci reciproc satisfăcătoare. In cazul când circumstanțele o cer, s-ar putea să fie nevoie să vă modificați cursul inițial al colaborării pentru a dovedi mai multă adaptabilitate sau chiar spirit competitiv.

Exact ca un mare maestru de șah, un negociator de succes trebuie să cunoască orice strategie posibilă, de la gambitul de deschidere la mutarea care încheie jocul. Atunci poate intra la tratative cu încrederea că este pregătit pentru orice posibilitate eare ar interveni eventual. Cu toate acestea, el se străduiește pentru rezultatul cel mai bun, care poate da fiecăruia ce își dorește. Și știe că un compromis poate fi acceptabil, dar nu este reciproc satisfăcător. Este un refugiu,

o strategie finală la care poate recurge în cele din urmă pentru a evita consecințele unui impas.

În tot acest capitol am subliniat că, pentru ca dumneavoastră să câștigați în negociere, nu este neapărat nevoie ca cineva să piardă. Să câștigi înseamnă să obții rezultatul văzând realitatea cu claritate si precizie și fiind capabil să reacționezi printr-o strategie adecvată.

A câștiga înseamnă a-ți satisface nevoile, fiind în același timp consecvent cu credințele și valorile proprii. A câștiga înseamnă a descoperi ce vrea cu adevărat cealaltă parte și a le arăta o cale prin care să obțină ceea ce vor, în care si dumneavoastră obțineți ceea ce vreți.

Și este posibil ca ambele părți să obțină ce vor, deoarece nu există două persoane identice din punctul de vedere al lucrurilor care le plac și al celor care nu le plac. Fiecare dintre noi încearcă să-și satisfacă nevoile, dar nevoile respective, la fel ca amprentele noastre, sunt diferite. • *

Ironia este că atunci când încerc să obțin ceea ce vreau, numai o parte din satisfacția mea este rezultatul faptului că dobândesc produsul, serviciul, dreptul sau lucrul respectiv - pentru care negociez. Intr-o măsură mult mai mare satisfacția mea rezultă din procesul însuși - din *cum* are loc întâlnirea pentru tranzacție. Vă aduceți aminte de perechea care a cumpărat un ceas vechi și de modul în care am făcut eu rost de un ziar în „Miracolul de pe strada 54"? în aceste episoade, natura procesului a fost cea care a răspuns nevoilor și a adus satisfacția.

Această individualitate și satisfacerea nevoilor prin intermediul procesului în sine sunt cauzele care ne determină să facem lucruri prostești. Ați observat vreodată pe cei care se întorc dintr-o vacanță de iarnă petrecută la tropice? Plecați <3e numai două săptămâni stau la coadă la vamă pe- un aeroport din nord. Sunt îmbrăcați în cămăși hawaiene, poartă uriașe sombrero sau duc în brațe aligatori împăiați.

De câte ori îi văd, încep să zâmbesc. Dar, apoi îmi aduc aminte că eu însumi sunt posesorul unui *serafe* mexican!

Știți ce este un *serafel* Este un șal, un *poncho,* o pătură de lână în culori aprinse pe care mexicanii o poartă atârnată de umeri. Mai mult decât atât, majoritatea *serqfe-urilor* sunt vândute pentru prețuri exorbitante unor *gringo* veniți din nord.

înainte de a vă povesti împrejurările în care am făcut cumpărătura, permiteți-mi să vă înlesnesc o înțelegere a mediului din care provin și a nevoilor mele. Vă pot spune cinstit că nici când eram mic nu mi-am dorit un *serafe.* Nu am tânjit, nu am râvnit și nu am avut un *serafe* și aș fi putut priyi în urmă spunând: „Știți, am avut o viață bună". In acest caz, cum a apărut această nevoie - o nevoie pe care n-am știut niciodată că o am - si cum a fost ea satisfăcută?

Acum șapte ani, soția mea și eu ne-am dus la New Mexico. Ne plimbam fără țintă, când deodată ea m-a tras de cot și mi-a spus:

- Ascultă! într-acolo văd lumini!

(Știți, așa vorbește ea.)

Eu am mormăit:

- A, nu - nu merg acolo. Acolo e centrul comercial pentru turiști. Eu n-am făcut atâta drum pentru asta. Am venit să culeg aroma unei alte culturi... să întâlnesc neașteptatul... să vin în contact cu.omenirea nepervertită... să trăiesc autenticul... să mă mișc pe străzi cu fluxul și refluxul. Dacă tu vrei să te bălăcești în comercialism, du-te. Ne întâlnim la hotel.

Soția mea, independentă ca întotdeauna, mi-a făcut un semn de rămas bun cu mâna și *â* plecat. Mișcându-mă pe străzi cu fluxul și refluxul am observat un băștinaș autentic la o oarecare depărtare. Apropiindu-mă mai mult, am văzut că, în ciuda căldurii, el purta un *serafe:* De fapt, purta o mulțime de *serafe-uri* și striga:

Străin, în special nord-american sau anglo-saxon (in lb. spaniola) n.t.

- O mie două sute de pesos!

„Oare cu cine o fi vorbind?" m-am întrebat eu. „Doar nu cu mine. In primul rând, de unde ar putea ști că sunt turist? In al doilea rând, cu n-aveam cum să-i dau vreun indiciu, chiar si inconștient, că mi-as dori un *sera/el"* Așa cum am pomenit mai devreme, categoric *nu* voiam un *sera/el*

Făcând tot ce-mi stătea în putință ca să nu-1 bag în seamă, am iuțit oarecum pasul.

- Bine, a spus el. O să scad la o mie de pesos și îți fac rabat - opt sute de pesos.

In acest moment î-am vorbit direct pentru prima dată.

-* Prietene, cu siguranță că îți respect inițiativa, sârguința și perseverența. Totuși, eu *nu vreau un serafe.* Nu tânjesc, nu râvnesc și nu-mi doresc acest articol. Ești amabil să-ți. vinzi produsul în altă parte? I-am vorbit în limba lui: tu înțelegi?

- *Si,* a răspuns el, înțeleg perfect.

Am pornit din nou, numai ca să-i aud pașii în urma mea. Ținându-se după mine, de parcă am fi fost legați printr-un lanț, el continua să repete:

- Opt sute de pesos!

Intru câtva iritat, am început să alerg, dar vânzătorul de *serafe-uh* și-a potrivit ritmul cu al meu. Acum scăzuse la șase sute de pesos. A trebuit să ne oprim la un colț din cauza circulației și el a ținut-o înainte vorbind de unul singur:

- Șase sute de pesos!... Cinci sute de pesos!... Bine, bine, patru sute de pesos!

Când semaforul s-a făcut verde, m-am năpustit să traversez, sperând că o să scap de el. înainte de a mă întoarce, i-am auzit pașii tropăind și vocea:

- *Senor,* patru sute de pesos!

De-acum eram încălzit, transpirat, obosit și enervat de tenacitatea lui. Cu răsuflarea tăiată, m-am întors spre el. Scoțând cuvintele printre dinții încleștați pe jumătate, i-am spus:

- Fir-ar să fie, doar ți-am spus că nu vreau un *serafe*. Acum lasă-mă și nu te mai ține după mine!

Din atitudinea și tonul meu, el a părut să priceapă mesajul.

- Bine, ai câștigat, mi-a spus el. *Numai pentm dumneata,* două sute de pesos.

- Ce-ai spus? exclamai eu, surprins de propriile mele cuvinte.

- Două sute de pesos! repetă el.

- Ia să văd unul din *serafe-wrilt* alea!

De ce am cerat să văd un *serafel* Aveam eu nevoie de un *sera/el* Voiam un serafe? îmi plăcea măcar *\m serafel* Nu, nu cred - dar m-am răzgândit.

Nu uitați că acest vânzător băștinaș de *serafe-uri* pornește de la o mie două sute de pesos. Eu nici măcar nu știam ce fac, totuși, negociasem cumva prețul la o.mie de pesos.

După ce am început tratativele oficiale am aflat de la acest negustor că cel mai ieftin *serafe* vândut vreodată în istoria orașului Mexico City a fost cumpărat de un tip din Winnipeg, Canada. El l-a plătit cu 175 de pesos, dar mama și tatăl lui se născuseră în Guadalajara. Ei bine, eu l-am luat pe- al meu cu 170 de pesos, înregistrând pe numele meu noul record la *seraf-mi* în Mexico City, record pe care aveam să-l due cu mine în America pentru Bicentenar. ! -

Era o zi fierbinte și transpiram. Cu toate acestea îmi pusesem *serafe-u* și mă simțeam grozav. Potrivindu-l astfel încât să-mi sublinieze contururile trapului, așa modest cum sunt, îmi admiram

Referire la sărbătorirea a două sute de ani de la începutul războiului (1774-1783) în urma căruia coloniile americane și-au câștigat independenfa de sub dominația britanică - (n.t.)

imaginea reflectată în vitrinele magazinelor, în timp ce mă îndreptam agale spre hotel.

Intrând în camera noastră, în care soția mea stătea întinsă pe pat citind o revistă, am exclamat triumfător:

- Hei, ia te uită ce am luat!
- Ce ai luat? mă întrebă ea.
- Un *sera/e* frumos!
- Cât ai dat pe el? m-a interogat ea degajat.
- Lasă-mă să-ți povestesc, i-am spus eu cu încredere. Un negustor băștinaș cerea o mie două sute de pesos, dar negociatorul internațional - care ocazional locuiește cu tine în week-end- uri, l-a cumpărat cu 170 de pesos.

Ea a zâmbit cu gura până la urechi.

- Doamne, asta-i interesant, pentru că eu am luat unul identic cu 150 de pesos. E în șifonier.

După ce mi-a căzut fața, m-am uitat în șifonier, mi-am scos *serafe-xi* și m-am așezat să mă gândesc la ce mi se întâmplase.

De ce am cumpărat de fapt acel *serafel* îmi plăcea măcar un *serafel* Nu, nu cred. Dar pe străzile din Mexico City am întâlnit nu un negustor ambulant, ci un negociator de talie internațională, fin psiholog și cu simțul pieței. Acest individ a născocit un proces care îmi satisfăcea nevoile specifice. Ca să fiu mai exact, nevoi pe care nici măcar nu știam că le am.

Evident, nu mă refer numai la *seraf-v* meu, dar undeva, în fundul unui dulap sau pe raftul cel mai de sus, poate că aveți și dumneavoastră cumpărat ceea ce eu numesc un *serafe* simbolic. Știți ce vreau să spun: cavaleristul canadian de porțelan fabricat în Hong Kong, autenticele șiraguri de cochilii culese cu mâna din insula Maui, inelul Zuni autentic, bucata de turcoaz scoasă din mină de la vest de Bisbee, scoica strălucitoare de urechea mării, dublonul spaniol adus

la țărm de valuri la Boca Raton sau catarama autentică de centură tie la Wells Fargo.

Pentru mine, toate acestea sunt *serafe-uvi* și aproape toți oamenii pe care îi cunosc au Unul. Gândiți-vă cum v-ați cumpărat *serafe-ul*. Obiectul în sine sau tranzacția v-au satisfăcut nevoile?

În esență, mesajul meu este simplu. Puteți obține ceea ce dogiți dacă recunoașteți că fiecare persoană este unică și trebuie împăcată. In același timp, nu uitați niciodată că majoritatea nevoilor pot fi împlinite prin modul în care acționați și vă comportați. Scopul dumneavoastră ar trebui să fie satisfacția reciprocă, iar mijlocul de a o atinge - o negociere de colaborare *căștig-câștigi*.

PARTEA A PATRA:

NEGOCIAȚI ORICE, ORIUNDE

Este liber cel care știe
să-și păstreze în propriile mâini puterea de a hotărî
Salvador de Madariga

10. Negocierile la telefon si memorandumurile de acord

Telefonul este o legătură verbală vitală în viața modernă. Zilnic, folosiți probabil telefonul mai des decât cuțitul, furculița sau lingura. Un telefon este conceput într-o formă atrăgătoare. Este neted la pipăit. Este ușor de ridicat. Pare inofensiv. *Este* inofensiv? Nu. El poate produce neînțelegeri grave („Nici nu mi-a trecut prin cap că *asta* ai vrut să-mi spui!")- Poate fi folosit ca instrument de înșelăciune („Cecul dumneavoastră a fost expediat prin poștă"). Și este o puternică forță economică - se câștigă sau se pierd milioane de dolari în funcție de gradul de înțelegere cu care este folosit.

Mai presus de orice, telefonul cere atenție. Când începe să sune insistent, apare întotdeauna gândul instinctiv „Cine mă caută?" Chiar și virtuali sinucigași au fost ispitiți să se întoarcă de pe buza prăpastiei din nevoia imperioasă, de a răspunde unui apel telefonic.

Totuși, în ciuda importanței sale, puțini oameni se opresc să sludieze rolul unic pe care îl joacă telefonul în negocieri. Să analizăm această activitate.

Caracteristicile negocierilor la telefon

1. Mai multă neînțelegere

Datorită faptului că *feedback-ul* vizual lipsește, este mai ușor să nu vă faceți înțeles la telefon decât la o întâlnire fată în fată. Atunci i ănd vorbiți cu cineva la telefon, nu-i puteți observa expresiile faciale și indiciile comportamentale. Interpretarea inflexiunii vocii este adeseori înșelătoare. Nu numai inflexiunile vocii pot fi interpretate i'ieșit, dar se pot imagina insinuări și înțelesuri ascunse acolo unde iui există nici unul - sau pot fi scăpate cele care există într-adevăr.

2. Este mai ușor de spus „nu"

La telefon nu reprezintă nici un efort și nici o complicație să spui „nu". Să presupunem că eu formez numărul dumneavoastră. Vă spun politicos:

- As vrea să faceți următorul lucru, dacă sunteți amabil...

Dumneavoastră îmi răspundeți energic:

- Nu pot. Sunt îngrozitor de ocupat exact în clipa asta. Vă mulțumesc oricum că m-ati sunat.

jOlic. Pentru că nu suntem față în față, nu întâmpinați nici o dificultate să mă refuzați.

Dar dacă ne vedem personal, nu puteți scăpa de mine atât de ușor. Intru în biroul dumneavoastră și gâfâi:

- Vă rog... Am făcut atâta drum! Of, ce călătorie!

Stând acolo, transpirând abundent, cu lacrimi in ochi, vă implor bunăvoința. Este puțin probabil să mă refuzați în aceste împrejurări.

V-ați simți vinovat că am făcut atâta drum și s-ar putea să fiți îngrijorat de starea mea fizică și mintală. Firește, ați prefera să rezolvați problema fără zarvă. Luând totul în considerație, sunt șanse să-mi satisfaceti cererea.

Ori de câte ori, o propunere sau o solicitare reclamă o schimbare în abordarea curentă a lucrurilor, se impune o prezentare orală; personală. Documentele, scrisorile și telefoanele pot preceda sau urma; o asemenea întrevedere, dar ele nu sunt convingătoare în sine.

Mesajul este simplu: dacă doriți serios să obțineți ceea ce vreți, prezentați-vă doleanța - fără nici un fel de intermediere.

3. Sunt mult mai rapide

Negocierile la telefon sunt întotdeauna mai scurte decât tranzacțiile față în față. Aceasta este valabil pentru că durata unei; întâlniri față în față trebuie să justifice timpul, călătoria și cheltuielile; investite.

Gândiți-vă la o situație ipotetică în care copilul dumneavoastră ar avea unele dificultăți la școală. Dacă îi dați un telefon profesorului în cauză, conversația poate dura între cinci și zece minute. Totuși, dacă] vă faceți timp, în programul dumneavoastră încărcat, să vă duceți personal la școală, discuția s-ar putea prelungi de la treizeci de minute până la o oră.

4. Sunt mai competitive

Datorită duratei scurte a unei tranzacții la telefon, adeseori timpul este insuficient pentru a împărtăși informații și experiențe și de a explora posibilitatea satisfacerii reciproce a nevoilor. Această

realitate, combinată cu natura oficială a legăturilor telefonice, produce un climat în care înflorește comportamentul competitiv *căștigi-pierzi*

La telefon, oamenii au tendința de a fi impersonali și de a vorbi mai la obiect. Conversația nu este spontană, iar regulile și procedurile t are o guvernează sunt punctul-cheie al discuției. Astfel, domină partea cu argumente mai puternice.

Teoretic, dacă sunteți un negociator competitiv cu mai multă putere, ar fi în avantajul dumneavoasatră să rezolvați o dispută la lelefon. Insistența dumneavoastră ca negocierea să se facă astfel este 0 parte a strategiei de a câștiga în detrimentul meu.

în acest context, nu este de mirare că eu doresc o confruntare fată in față. Atunci mă veți vedea nu ca pe o excepție statistică de la regula generală, ci ca pe o ființă umană în came și oase. Când negociatorii se văd unul pe celălalt și se implică în schimbul normal de saluturi, înclinări de cap, zâmbete și scărpinări în cap, acestea diluează antagonismul. Discuția este mai liberă, timpul presează mai puțin și se creează o ocazie mai bună pentru uri rezultat reciproc avantajos.

înainte de a merge mai departe, dați-mi voie să pomenesc de o negociere dificilă și frustrantă. Așa cum știe aproape toată lumea, compania de telefoane poate fi un adversar redutabil.

După ce vă primiți nota de plată lunară, telefonați la biroul administrativ în legătură cu o sumă neobișnuit de mare facturată 72 de dolari, pentru un presupus apel la Kuala Lumpur, Malaiezia, de la lelefonul dumneavoastră. Pentru că sunteți orfan, locuiți singur, nu aveți prieteni, nu v-ați căsătorit niciodată și ați rămas corigent la geografie în școală, afirmați că nu sunteți vinovat.

Totuși, încercând să explicați această nedreptate, sunteți confruntat cu un obiect de neclintit sub formă de. supraveghetor, a cărui voce și siguranță de sine vă amintesc de generalul Douglas MacArthur. După nenumărate conversații telefonice, chiar si cei mai nevinovați dintre noi sunt înclinați să capituleze. In mare măsură, motivele lipsei de

succes a negocierii într-o astfel de situație fac subiectul acestui capitol. În esență, jucați pocher cu un negociator pe nume Norocosul, care a inventat jocul și folosește propriile sale cărți.

5. Un risc mai mare

Prin însăși natura sa, o negociere la telefon este, în general, mai rapidă și mai competitivă decât o întâlnire personală. In consecință, este probabil ca o astfel de negociere să aibă ca rezultat un câștigător si un învins.

In aceste observații există, implicit, o axiomă care trebuie reținută: în orice tip de negociere, rapid este întotdeauna sinonim cu riscant.

Atunci când un conflict se rezolvă la telefon sau chiar personal, o grabă exagerată pune una din părți într-un potențial pericol.'

Cine își asumă riscul unei tranzacții rapide? Persoana care este mai puțin pregătită și care nu poate determina o rezolvare echitabilă. Să spunem că, pe baza datelor și observațiilor mele, eu nu pot fi sigur că propunerea dumneavoastră este corectă. In loc de acest lucru, trebuie să mă bizui total pe reprezentarea dumneavoastră. Dacă sunteți o persoană sinceră, cinstită și directă, voi fi avantajat de încrederea mea în loialitatea dumneavoastră. Dar dacă manifestările dumneavoastră de amabilitate si fațada de corectitudine sunt iluzorii? Dacă sub cuvintele acelea liniștitoare pândește un „escroc de stil sovietic[4]"? In acest caz, voi fi maltratat și umilit.

Prin urmare, dacă sunteți mai puțin pregătit, nu puteți verifica afirmațiile făcute și nu aveți nici un motiv pentru a vă încrede în cealaltă persoană pe baza unor negocieri anterioare, regula generală' este de a aștepta. Cine sare într-o baltă noroioasă răscolește noroiul. Dacă lăsați apele să se liniștească, puteți vedea fundul și puteți ști în ce intrați. Cel mai adesea, succesul vine spre negociatorul cu răbdare mai n.are și cu mai multă putere de rezistență.

Deci, dacă aceasta ar putea fi o tranzacție singulară și nu puteți discerne dacă este echitabilă, încetiniți ritmul și „târâți picioarele". t VI mai bun lucru, atunci când nu știți ce să întreprindeți, este să nu faceți nimic. Este o chestiune de simț practic să acționați atunci când este în avantajul dumneavoastră și să evitați să faceți ceva atunci când acțiunea ar fi exclusiv spre avantajul adversarului dumneavoastră. Aduceți-vă aminte că puterea nu este niciodată constantă; trecerea limpului vă poate spori capacitatea de negociere.

Uneori, un negociator va dori să inițieze o acțiune promptă, făcând presiuni. Să ne închipuim- că eu sunt mai bine pregătit decât dumneavoastră sau că, cel puțin, pot să mă asigur, pe baza datelor și observațiilor mele, că acest acord îmi va satisface nevoile. Nu trebuie să mă bizui pe reprezentările și nici chiar pe integritatea dumneavoastră: Evident, în acest caz voi „merge acasă", fără să-mi atrag nici un risc inutil.

6. Avantaj - cel care sună

Se fac apeluri telefonice pentru multe motive și uneori fără nici un motiv. Cu-toate acestea, persoanele cele mai experimentate recunosc L telefonul poate fi folosit ca o potențială armă ofensivă sau defensivă într-un arsenal al negocierii. De aici, un negociator eficient nu „ia lucrurile așa cum vin ele", ci anticipează efectele acțiunii sau pasivității sale.

In orice conversație telefonică, persoana care face apelul - cea care cheamă - se găsește într-o poziție privilegiată. Cel care primește un telefon neașteptat - cel care este chemat - este dezavantajat.

Pentru început, să presupunem că suntem implicați într-o negociere de durată și monotonă. In ceea ce vă privește, problema nu ste prioritară - stă „la păstrare". Pe neașteptate, eu vă dau un telefon

sugerându-vă o modalitate care va aranja lucrurile între noi. Este oare acesta un act impulsiv din partea mea, sau o tactică premeditată?

După toate probabilitățile, acest apel telefonic *nu* a fost făcut dintr-un impuls de moment. înainte de a-l face, eu am cântărit opțiunile pe care le aveam: o convorbire față în față, o scrisoare, o telegramă, folosirea unei terțe părți ca intermediar, telefonul sau lipsa de acțiune. Este de presupus că am ales telefonul, în acest moment' anume, pentru că se potrivește cel mai bine obiectivelor mele. Bineînțeles, m-am pregătit minuțios. Mă găsesc într-un loc liniștit, unde nimic nu-mi poate distrage atenția. în fața mea se află douăsprezece creioane ascuțite și șase carnețele de notițe neîncepute. In dreapta am o mașină de calculat. In spate, un computer care îmi permite accesul instantaneu la date. Am* în minte un obiectiv, o strategie și o tactică. In plus, v-am anticipat posibilele obiecții și am răspunsuri si lapte pregătite pentru a vi le combate. Fundamental, sunt pregătit să pornesc ia acțiune!

Acum, să examinăm situația dumneavoastră neplăcută. Surprins de acest telefon intempestiv, dumneavoastră nu sunteți pregătit. Trebuie chiar să vă» luptați să găsiți telefonul sub munții de hârtii de pe biroul dumneavoastră. Nu aveți la îndemână materialul de referință. In timp ce vorbiți, sunteți deranjat de alte persoane care se apropie să vă pună întrebări și de beculețele care clipesc pe receptorul telefonului dumneavoastră. Ca lucrurile să fie și mai complicate, nu reușiți să vă găsiți secretara, nu puteți găsi dosarul și nu puteți găsi nici măcar un creion sau un stilou.

In aceste condiții, convorbirea cu mine reprezintă un mare risc. Deoarece eu sunt mult mai bine pregătit, dumneavoastră respectați argumentele și calculele mele. Dacă eu sunt o persoană altruistă, binevoitoare, minunată, mă voi purta cu dumneavoastră cu dreptate și milă Dacă sunt un pungaș „sovietic", vă iau caimacul.

în ciuda problemelor și obstacolelor pe care le-am prezentat detaliat, sunteți totuși implicat în numeroase negocieri telefonice. Și mi mă refer numai la apelurile din cele opt ore de serviciu. Oricine încearcă să formeze un grup pentru o masă la iarbă verde, să mențină 0 relație cu familia sau cu prietenii, să se ocupe de agenți electorali rare dau telefoane sau să facă planuri pentru o cununie înțelege ce vreau să spun. De fapt, a aranja o cununie esfe același lucru cu a pune la cale Debarcarea din Normandia.

Negociați la telefon cu o gamă largă de persoane, de la străini la cei dragi. Chiar dacă „tratativele" de negociere nu au loc la telefon (dar frecvent, așa se întâmplă), procesul de pregătire poate avea loc astfel. Pentru a exprima aceeași idee cu alte cuvinte, faceți manevrele preliminare cu ajutorul telefonului, fie că încheiați tranzacții la telefon sau în persoană. De vreme ce folosiți atât de mult telefonul, ar trebui să faceți în așa fel încât acest aparat electronic să lucreze pentru dumneavoastră și nu îrtipotriva dumneavoastră.

Următoarele sugestii ar putea deveni fără eforturi obiceiuri care să vă ajute să aveți succes.

1. Fiți cel care cheamă, nu cel chemat

încercați ca dumneavoastră să fiți cel care inițiază majoritatea apelurilor telefonice în situațiile potențial adverse. Dacă cineva vă lelefonează și nu sunteți pregătit, spuneți ceva de genul: „Îmi pare rău, dar am de participat la o întrunire importantă. Deja am întârziat. La ce oră v-aș putea căuta eu pe dumneavoastră?"

înțelegeți, în clipa în care spuneți „Am altceva programat - revin eu cu lin telefon!" nu mai sunteți dumneavoastră cel chemat. Când vă pregătiți și *într-adevăr* reveniți cu un telefon, sunteți cel care cheamă.

2. Plănuiți și pregătiți-vă

înainte de a trece la acțiune, gândiți-vă, sub toate aspectele, la rezultatul pe care îl doriți și asigurați-vă că cel mai bun mod de a-l obține este convorbirea telefonică. Hotărâți-vă dacă doriți un răspuns negativ sau pozitiv. Anterior am arătat că este mai ușor să răspunzi „nu" decât „da" la telefon.

Cineva a spus odată: „Dacă eșuezi în planificare, planifici să eșuezi". Gândiți-vă întotdeauna Ia obiectivul sau scopul specific pe care doriți să-l realizați printr-o convorbir telefonică. După cum spune Coranul, „Dacă nu știi unde te duci, orice drum te va duce acolo". într-adevăr, dacă nu știi unde te duci, când ajungi acolo nici măcar nu știi că ai ajuns.

Vreau să subliniez că, fiind cel care cheamă, trebuie să,plănuiți și să vă pregătiți ca să faceți să se întâmple ceea ce doriți dumneavoastră. Iată câteva indicații pentru negocierele la telefon:

A. Pregătiți o listă de puncte (pe care să le puteți bifa) pe care să le abordați în timpul conversației.

B. Epuizați în minte toate posibilitățile legate de negociere sau tranzacție.

C. Intr-o întâlnire competitivă, încercați să anticipați tactica celeilalte părți. Este un truism că prevenit înseamnă înarmat.

D. încercați să aveți la îndemână toate faptele relevante când faceți apelul telefonic.

E. Chiar cu toată pregătirea dumneavoastră, ați putea fi surprins prin diversiuni sau întrebări neprevăzute. Cu siguranță, nu e nici o rușine să recunoașteți că nu stiti unele lucruri.

F. Concentrați-vă și evitați tot ceea ce vă poate distrage. Acordați acestei conversații telefonice atenția dumneavoastră exclusivă. Nu fiți distrat. (Aceasta este persoana care, în timp ce vorbește sau ascultă, face și alte lucruri, de la treburile casei la discuții cu alții).

G. Dacă este vorba de fapte și cifre, țineți la îndemână toate materialele de referință, plus o mașină de calculat sau un calculator de buzunar.

H. în final,, rezumați acordurile la care s-a ajuns și definiți responsabilitatea pentru acțiunile care urmează.

3. O ieșire onorabilă

Aveți întotdeauna pregătită o scuză pentru a întrerupe convorbirea dacă aceasta alunecă într-o direcție care vă defavorizează. Dacă un interlocutor plicticos sau un pungaș „sovietic" nu vă permite o ieșire onorabilă, puteți să vă exercitați opțiunea de a închide telefonul. *Vă rog* - eu nu v-aș recomanda niciodată să-i închideți telefonul celeilalte persoane. Asta ar fi lipsit de politețe și inacceptabil din punct de vedere social. închideți în timp ce vorbiți *dumneavoastră.*

Cum puteți închide convingător în timp ce vorbiți dumneavoastră? Foarte simplu. Spuneți ceva de genul „Ei, sunt atât de bucuros că m-ați sunat. Știți, mă gândeam la dumneavoastră chiar ieri - " *Clic.*

Cealaltă parte nu va bănui niciodată că dumneavoastră ați închis în timp ce vorbeați. Va crede că telefoanele merg prost din nou!

Care este rezultatul? Celălalt vă va telefona din nou. Când o face, se răspunde doar c-ați ieșit, dacă sunteți la birou sau, dacă sunteți acasă, nu răspundeți o vreme. („A trebuit să iau ceva din garaj"). Aceasta vă va da timpul să vă pregătiți, astfel încât să nu fiți la discreția cuiva care vă cheamă pe neașteptate.

4. Impuneți-vă să ascultați

Ascultatul eficient cere mai mult decât să auziți cuvintele transmise. Cere să găsiți o semnificație și înțelegere în ceea ce se spune. In fond, „înțelesurile nu se găsesc în cuvinte, ci în oameni".

Evident, nu puteți asculta în ijiod inteligent în timp ce vorbiți, deci [f]iți atenți la propriul dumneavoastră „raport dintre ascultat și vorbit". Luați în considerație folosirea pauzei semnificative. Acesta este un moment magic, când rămâneți mut. Ori de câte ori intervine o tăcere prelungită pe fir - mai ales la o convorbire interurbană - este posibil ca cealaltă parte să vorbească nestăvilit, fie din nervozitate, fie pentru a nu plăti degeaba convorbirea. Invariabil, își \ a reformiila întrebările într-un mod care vă va da informații prețioase.

- 5. Scrieți un memorandum de acord

„- Groaza acelui moment, a continuat Regele, niciodată, niciodată n-o voi uitai

- O vei uita totuși, spuse Regina, dacă nu faci un memorandum despre ea ".

[1] Lewis Carroll

în general, nu sunt adeptul corespondenței scrise, a memorandumurilor sau notelor. Cu toate acestea, „memorania" ne infectează societatea într-o asemenea măsură încât proliferarea hârțoagelor obturează arterele organizatorice. Din punctul meu de vedere, majoritatea documentelor scrise sunt fie inutile, fie ncinteligibile. In plus, să stai și să scrii totul ia mult timp și cei mai mulți dintre noi găsesc o treabă dificilă.

Recunoscând natura laborioasă și obositoare a scrisului, Stephen Leacock, a spus: „Nu e greu să scrii. Iei hârtie și creion, te așezi și scrii ce îți trece prin cap. Este ușor să scrii - greu e să-ți treacă prin cap".

în mare, o regulă generală bună este evitarea oricărei comunicări scrise oficiale atunci când este posibil. Dar trebuie să recunosc, sunt

situații când trebuie să puneți mâna pe stilou. In aceste situații, este recomandabil să vă amintiți că orice puneți pe hârtie trebuie scris ca si cum ar urma să fie în cele din urmă citit la tribunal.

Expresia „regula generală" spune implicit că există și o excepție. Firește, există, în cazul memorandumului de acord. Acesta este documentul pe care îl alcătuiți după rezolvarea unui conflict sau a unei dispute. în el sunt specificate angajamentele fiecărei părți, care formează baza negocierilor.

După ce ați terminat o tranzacție telefonică *importantă,* alcătuiți cu grijă această reprezentare scrisă a înțelegerii negociate. Informați cealaltă persoană, încă din timpul convorbirii că aveți de gând să faceți acest lucru. Ar trebui să scrieți un astfel de memorandum si după orice alt acord semnificativ luat la o întâlnire față în față.

Experiența a arătat că o înțelegere de onoare poate deveni memorabilă. După cum se zice că ar fi spus Sam Goldwyn, „o înțelegere verbală nu valorează nici cât hârtia pe care ar fi fost scrisă".

Memorandumul de acord se mai numește uneori si scrisoarea de intenție sau notă de înțelegere. Oricare ar fi numele, folosit, scopul este același: să precizeze angajamentele părților implicate. In mod caracteristic, ele sunt scrise într-un limbaj mâncat de molii, de parcă cel care le-a scris ar fi folosit o pană de gâscă în loc de stilou. Unele din aceste documente sunt atât de bombastice și pompoase încât îți vine să crezi că autorul poartă ghete înalte cu nasturi și gulere de celuloid. Iată cam cum sună ele în general:

„Ca urmare a conversației noastre de la data cutare și cutare, am convenit după cum urmează..."

„In conformitate cu dialogul nostru telefonic, am convenit că..."

„Cu referire la problema..."

.„Confirmând convorbirea noastră telefonică din..."

De fapt, forma nu este, de obicei, importantă. Ce este crucial este ca *dumneavoastră* să fiți cel care îl scrie. De ce să vă luați această povară? Pentru că avantajele pentru dumneavoastră sunt enorme.

Care sunt avantajele scrisului?

A. Aveți inițiativa, hotărând când se va scrie nota, ce formă va avea și când va fi trimisă. Nu se va întâmpla nimic până când nu veți face dumneavoastră în așa fel încât să se întâmple!

B. Acordul va fi exprimat în termenii dumneavoastră. Dacă există vreo problemă în legătură cu interpretarea, îl întrebăm întotdeauna pe cel care a compus documentul. De exemplu, dacă ar fi găsită o scrisoare semnată de James Med ison, cu privire la autobuzele pentru scoli sau Ia avorturi, aceste dileme s-ar rezolva rapid. In fond, cine știe mai bine decât autorul însuși cum ar trebui interpretată Constituția?

Să revenim la o tranzacție față în față. Să zicem că eu sunt oponentul dumneavoastră și sunt așezat în fața dumneavoastră la o masă rectangulară. Sesiunile de negocieri continuă, zi după zi. Iau cu notițe? Nu. La fel ca mulți înalți funcționari, îmi închipui, în mod greșit, că am o- minte fotografică. Dumneavoastră luați notițe[0] Bineînțeles că da. De ce luați notițe? Pentru că făcând astfel s-ar putea să căpătați un ascendent și putere față de mine.

După cea de-a treia zi, eu vă întreb iritat, în cursul unei pauze:

- De ce luați *atâtea* notițe? Doar nu sunteți grefier! Am *acoperit* deja acele aspecte ale contractului propus!

Dumneavoastră zâmbiți, ridicați din umeri și mormăiți ceva despre faptul că nu vă amintiți nimic dacă nu puneți pe hârtie.

In a cincea zi, mintea mea fotografică nu mai este chiar atât de fotografică pe cât o credeam cu. In timpul unei alte pauze, vă trag deoparte și vă întreb:

- Spuneți-mi - ce ziceați de cele trei noi anexe la contract? Nu-mi mai sunt foarte clare, mai ales de când am mai adăugat marți încă două anexe. Mi-e teamă că am mai început să le confund!

Dumneavoastră vă răsfoiți notițele în timp ce eu bat nerăbdător din picior.

- Iată... cele trei anexe noi au fost adăugate miercuri la orele unsprezece.

Eu vă studiez mâzgălelile. Mă încrunt la hieroglifele dumneavoastră.

- Nu înțeleg nimic din ce-ați scris!

In maniera unui pilot de vânătoare care revede o misiune de luptă, dumneavoastră răspundeți:

- Anfexele au fost asa si asa, asa si asa, si asa si pe dincolo.

Eu mă strâmb.

r- Tot ce văd pe pagina aia sunt două puncte, un asterisc și o stea!

Dumneavoastră îmi aruncați privirea dumneavoastră cea mai inocentă, de băiat care cântă în corul bisericii.

- Asta *înseamnă* notele respective!

Dintr-o dată, eu vă privesc cu venerație. Acum aveți o putere considerabilă. Cine ar putea interpreta mai bine scrijeliturile de pe un răboj decât cel care le-a făcut?

C. Când știți de la început că veți scrie memorandumul de acord, veți asculta mai atent și veți lua notițe mai detaliate. Intr- adevăr, veți fi mai atent și vă veți impune o considerabilă âutodisciplină.

D. Proiectul dumneavoastră inițial va stabili cadrul pentru orice eventuale revizii viitoare. El va determina definițiile si va fixa limitele pentru discuție.

Iată un exemplu: să spunem că dumneavoastră și eu punem la punct o tranzacție la telefon. Dumneavoastră sunteți de acord să mă lăsați pe mine să scriu scrisoarea de intenție, fără să vă dați seama de

efectele gestului dumneavoastră. Eu scriu nota și vă trimit o copie prin poștă.

După două zile, dumneavoastră îmi telefonați și îmi spuneți:

- Ei, fiți atent! Am primit ce-ați scris și ați omis punctul A.

- Punctul A? răspund eu, tot numai nevinovăție.

- Da, continuați dumneavoastră. Vă amintiți de A?

Eu mă prefac ușor dezorientat.

- A... punctul *A.* Parcă îmi amintesc că l-ați pomenit în treacăt.

Dumneavoastră insistați:

- Ei bine, de ce nu l-ați inclus?

Eu parez cu:

- N-am crezut că este important. In fond, de-abia dacă l-ați pomenit.

Dumneavoastră vă dregeți vocea.

- De-abia l-am pomenit pentru că mi s-a părut că sunteți de acord cu el.

Eu fac o pauză de-o clipă, ca și cum m-ați sili să fac ceva - ca și cum îmi cereți prea mult. Apoi spun:

- Chiar doriți să fie inclus?

Dumneavoastră răspundeți:

- Da, chiar doresc să fie inclus.

Eu fac o pauză.

- Păi, ce-ar fi să ajungem la o înțelegere că e și ăsta acolo, chiar dacă nu e?

Dumneavoastră vă enervați:

- Nu, vreau să fie inclus!

De ce vă fac atâtea greutăți în privința punctului A? Presupunând că sunt un negociator colaborativ, cum s-a putut să-l omit pe A? întotdeauna apare o oarecare selectivitate când se elaborează orice document scris. Astfel, acordul ar fi cât *Război și pace* [#] . Dar dacă

[#] *Război și pace, aluzie ia romanul Război și pace de LN, Tolstoi (romanul are 2000 de personaje) (n.t.)*

De ce să pun întrebări maimuței
când pot să-l întreb pe flașnetar?

Ancurin Bevan

11. Apelul la un nivel superior

Copilul care plânge *chiar* capătă de mâncare? Da - dacă știe unde și când să plângă.

Să ne ocupăm de o plângere pe care să zicem c-o aveți împotriva unei birocrații mari, aparent impersonale. Vă recomand să...

1. Telefonați celui mai apropiat birou al respectivei organizații întrebați numele complet și funcția persoanei cu care vorbiți, prezentați-vă situația în cuvinte simple, omenești, astfel încât ei să se identifice cu dumneavoastră. După ce le solicitați ajutorul, obțineți un angajament verbal și un termen pentru remediere.

2. Urmați telefonul cu o scrisoare amabilă pentru a-i aminti persoanei cu care ați vorbit că dumneavoastră contați pe ei.

3. Exact înaintea termenului limită, sunați-1 pe „prietenul" dumneavoastră ca să verificați ce progrese au făcut în eforturile de a vă rezolva situația. Dacă nici asta nu urnește lucrurile...

4. Faceți personal o vizită la cel mai apropiat birou. Fiți politicos și curtenitor. Intâlniți-1 pe „prietenul" dumneavoastră, dar asigurați-vă că si alții sunt conștienți că nedreptatea continuă să existe. Solicitați

De ce să pun întrebări maimuței
când pot să-l întreb pe flașnetar?

Aneurin Bevan

11. Apelul la un nivel superior

Copilul care plânge *chiar* capătă de mâncare? Da - dacă știe unde și când să plângă.

Să ne ocupăm de o plângere pe care să zicem *c-o* aveți împotriva unei birocrații mari, aparent impersonale. Vă recomand să...

1. Telefonați celui mai apropiat birou al respectivei organizații întrebați numele complet și funcția persoanei cu care vorbiți, prezentați-vă situația în cuvinte simple, omenești, astfel încât ei să se identifice cu dumneavoastră. După ce le solicitați ajutorul, obțineți un angajament verbal și un termen pentru remediere.

2. Urmați telefonul cu o scrisoare amabilă pentru a-i aminti persoanei cu care ați vorbit că dumneavoastră comați pe ei.

3. Exact înaintea termenului limită, sunați-1 pe „prietenul" dumneavoastră ca să verificați ce progrese au făcut în eforturile de a vă rezolva situația. Dacă nici asta nu urnește lucrurile...

4. Faceți personal o vizită la cel mai apropiat birou. Fiți politicos și curtenitor. întâlniți-1 pe „prietenul" dumneavoastră, dar asigurați-vă că și alții sunt conștienți că nedreptatea continuă să existe. Solicitați

ajutorul celorlalți, în așa fel încât să se simtă obligați să sprijine găsirea unei soluții echitabile.

Dar dacă cele de mai sus nu au drept rezultat o acțiune satisfăcătoare? *Faceți apel la un nivel superior.* Orice organizație este o ierarhie. Urcați constant scara, treaptă cu treaptă, până când vi se va face dreptate. Cu cât ajungeți mai sus, cu atât este mai probabil să vi se satisfacă nevoile.

De ce? Din mai multe motive. Persoanele situate ierarhic mai sus înțeleg că regulile generale nu au fost concepute într-o manieră care să poată acoperi fiecare situație specifică. Ele sunt mai conștiente de tabloul general și pot vizualiza deficiența care se poate ivi dintr-o interpretare inadecvată. Și în plus, aceste persoane au o autoritate mai mare și sunt plătite să-și asume unele riscuri și să ia hotărâri/

Oricare ar fi nivelul, încercați să nu negociați cu o persoană care nu are autoritate, decât dacă vă face plăcere să vă pierdeți timpul. Dacă vă gândiți să apelați la cineva, întrebați-vă mai întâi: cine este această persoană? Ce experiență au avut alții când au făcut apel la el? Care este poziția lui în organigramă? Ce tip de hotărâri poate lua în fapt? Este într-adevăr o persoană cu greutate?

După ce ați reușit să stabiliți toate acestea într-o măsură rezonabilă, verificați întrebând persoana, cu politețe, dar fără ocolișuri: „Puteți remedia această situație?" sau „Sunteți capabil să-mi rezolvați această problemă?"[6] sau „Aveți autoritatea necesară pentru a lua imediat măsurile de care am nevoie?" Dacă răspunsul este negativ, adresați-vă altcuiva.

Nimeni nu are o autoritate totală, deci nu vă așteptați la așa ceva. La ce vă puteți aștepta de la cineva cu o autoritate moderată sau considerabilă - mai ales într-o birocrație - este ca, dacă această persoană face o înțelegere, să facă tot ce-i stă în putere ca s-o aplice. Va merge și „în mâini" ca să-și onoreze angajamentul. își va risca

pielea pentru dumneavoastră, măcar pentru că sunt în joc integritatea și principiile sale, dacă nu din alt motiv.

Când Menachem Begin a căzut de acord, în cele din urmă, cu formula de pace pentru Orientul Mijlociu, el i-a spus cam așa președirîtelui Carter: „Nu am autoritatea de a face un angajament național definitiv, dar garantez că dacă Parlamentul israelian nu ratifică acordul, eu demisionez. Nu se poate cere mai mult de atât."

Permiteți-mi să vă dau cinci exemple de „copil care plânge și capătă de mâncare" pentru că face apel la niveluri cu o autoritate mai mare. In fiecare caz, ipoteticul copil care plânge sunteți dumneavoastră.

Iată primul exemplu: datorită faptului că avionul pe care l-ați luat a zburat în cerc mult timp din cauza unei furtuni cu trăsnete, ajungeți la hotel cu patruzeci de minute înainte de miezul nopții. Costumul vă este umed și șifonat, pantofii vă sunt uzi, aveți indigestie și sunteți epuizat. Până și dinții din gură vă sunt obosiți. Sunteți nerăbdător să vă băgați în pat, în camera cu un singur pat pentru care aveți o rezervare garantată. Slavă Domnului că aveți rezervarea aceea!

Funcționarul de la recepție vă aruncă o privire, apoi mormăie cu o voce inexpresivă, metalică:

- Da, rezervarea dumneavoastră *este* garantată, dar nu avem camere. Am făcut din greșeală mai multe rezervări. Se mai întâmplă din când în când.

Ce trebuie să faceți? Lăsați-vă imediat valiza jos, pe covor, și aduceți-vă aminte că acel funcționar este, în clipa respectivă, doar o mașină care reacționează, dar nu gândește. El se comportă ca un robot sau ca un computer programat, furnizându-vă informațiile pe care superiorii săi din ierarhia hotelului i le-au furnizat lui. Ei i-au spus că nu mai sunt camere libere. Ca un papagal, el vă transmite dumneavoastră aceste date. De vreme ce el nu se gândește la opțiuni

aflate la dispoziția hotelului, depinde de dumneavoastră să-l ajutați să rezolve problema *lor.*

Revedeți în gând opțiunile. Hotelul ar putea avea un apartament pe care să vi-l dea. Poate pune un pat într-una din camerele de întrunire. Y-ar putea permite să folosiți camera de zi de la un apartament. Ar putea avea chiar o cameră, dacă intenționați să plecați devreme a doua zi dimineață.

Pentru început spuneți:

- Bun, dar un apartament? Apartamentul de lux dacă celelalte sunt date. Știu că aveți camere pentru întruniri și camere de conferință. Apar în toate pliantele dumneavoastră de întruniri sau conferințe.

Funcționarul se opune:

- A, nu - nu putem face așa ceva. De ce să nu încerc mai bine să vă găsesc o cameră la alt hotel?

Dumneavoastră răspundeți:

- Nu *vreau* să mă duc la alt hotel. Sunt obosit si vreau să mă duc la culcare, cum spune un cântec vechi. Si vreau să mă duc la culcare chiar aici. Vreau să vorbesc cu directorul dumneavoastră general, vă rog.

(Știți că directorul general nu poate fi la serviciu atât de târziu noaptea, dar vreți să-I faceți pe funcționar să înțeleagă cât de hotărât sunteți).

Funcționarul se strâmbă, ridică un telefon special și mormăie ceva în receptor. Deodată, ap,are directorul *ele noapte,* așa cum dumneavoastră știați deja că se va întâmpla. Dumneavoastră vă repetați întrebările în legătură cu apartamentele, sălile de întruniri și celelalte opțiuni disponibile.

Directorul de noapte consultă o diagramă a camerelor, se încruntă și ridică privirea.

- Din întâmplare, *avem* într-adevăr un apartament liber. Urmează să fie redecorat. Totuși, prețul este dublu față de cel al unei camere cu un singur pat.

Dumneavoastră afirmați liniștit, dar ferm.

- *N-ar trebui* să coste nici un ban în plus, pentru că am o rezervare garantată!

Directorul de noapte suspină, apoi spune:

- Ei bine... îl vreți sau nu?

Dumnevoastră răspundeți:

- O să-l iau... și vom discuta prețul mâine.

In dimineața următoare, când vă aflați din nou în fata biroului de la recepție, gata să plecați, vi se prezintă nota. Mai mult ca sigur, este dublul prețului pe care vă așteptați să-l plătiți. *Acum* cereți să-l vedeți pe directorul general. Sunteți sigur pe dumneavoastră? Da. Știți că sunteți stăpân pe situație, pentru că serviciul a fost deja efectuat. (O dată ce un serviciu a fost făcut, el nu mai este la fel de valoros ca înainte de a fi oferit). îl informați pe directorul general despre surpriza dumneavoastră când hotelul nu și-a onorat polița de rezervare. După ce ascultați explicația lui, dumneavoastră discutați prețul exorbitant de pe nota de plată.

în nouăzeci și cinci la sută din cazuri, directorul general se va scuza pentru eroarea de facturare. El vă va permite să plătiți pentru apartament prețul unei camere cu un singur pat. El știe că, dacă n-ar fi fost la mijloc neglijența hotelului, problema costului camerei nu* s-ar fi ivit deloc. Și este conștient că este profitabil să fii cinstit.

Permiteți-mi să vă dau un exemplu personal, care implică o situație asemănătoare. Acum doi ani aveam o rezervare garantată la un hotel din Manhattan. După ce am luat un taxi spre această destinație, seara târziu, șoferul mi-a spus:

- Va trebui să ne oprim la colțul ăsta. Strada e blocată. Pare să fie un baraj al poliției.

- Of, nemaipomenit, am bombănit eu în timp ce coboram din taxi și îi plăteam cursa.

Ridicându-mi bagajele, mi-am făcut drum cu umărul pe lângă polițiști, fotoreporteri, pietoni care căscau gura, care de reportaj de la televiziune si ziariști.

- Hei, ce se întâmplă? l-am întrebat pe portar, când am ajuns, târându-mi picioarele, la intrarea bogat decorată a hotelului.

El a arătat spre cer.

- Un individ de la etajul zece e pe cale să sară. Asta se întâmplă.

- O, Doamne, e groaznic! am spus, tulburat la gândul că s-ar prăvăli pe trotuar.

M-am strecurat pe ușile turnante și m-am apropiat de recepție.

- Numele meu este Cohen, am spus. Herbert A. Cohen. Am o rezervare garantată.

Funcționarul de la recepție a murmurat:

- Da, aveți, domnule Cohen... dar noi nu avem cameră.

Am făcut o grimasă.

- Ce vreți să *spuneți,* cum nu aveți cameră?

- îmi pare rău, mi-a spus funcționând, dar hotelul e plin. Știți cum e.

- Nu, nu știu cum e, am ripostat eu. *Trebuie* să aveți o camferă pe undeva!

.— Dați-mi voie să verific la hotelurile din jur, a sugerat el, întinzându-se spre un telefon de pe birou.

- Stați asa! am exclamat eu. *Aveți* o cameră! Stiti de tipul de la etajul zece? Cel, care produce toată agitația de afară? *El pleacâl*

Urmarea? Tipul n-a sărit. Poliția a pus mâna pe el, dar l-au dus la un alt „hotel" pentru un examen psihiatric. Eu am luat camera pe care o eliberase el.

Ingăduiți-mi să vă povestesc o altă experiență personală. In iama lui 1978, călătoream cu avionul spre Mexico City ca să conduc acolo un seminar despre negocieri pentru oamenii de afaceri locali. Aveam

o rezervare la un hotel magnific. Din nefericire, hotelul n-a putut s-o onoreze. Funcționarul de la recepție m-a anunțat că toate camerele^ erau ocupate. După câte se părea, unii oaspeți își prelungiseră șederea datorită ufiui-viscol care făcuse să se anuleze zborurile spre statele din vestul mijlociu al Americii.

Văzând că nu ajung la nici un rezultat cu funcționarul, în primul j rând datorită barierei de limbă, am cerut să-l văd pe director. Am ! aprins un trabuc, m-am sprijinit cu un cot de tăblia de marmură a-l biroului de la recepție si l-am întrebat pe director:

- Dar dacă ar veni președintele Mexicului? Ați avea o cameră pentru el?

- *Si, setlor...*

Am suflat un rotocol de fum spre tavan.

- Ei bine, el nu vine, asa că iau eu camera lui.

Am căpătat camera? Sigur că da, dar a trebuit să promit că, dacă ar veni președintele, o voi elibera imediat.

Iată al doilea exemplu de apel la forurile superioare, i Dumneavoastră și fiica dumneavoastră vă duceți la cumpărături. | Căutați o rochie de seară pentru ea pentru balul de absolvire a liceului. Ea găsește una care îi place enorm. O cumpărați și o luați acasă, dar imediat fiica dumneavoastră face o formă gravă de viroză digestivă. Cu lacrimi în ochi, îi telefonează băiatului care trebuia s-o însoțească, de la telefonul de pe noptieră, și îi spune că nu mai poate merge. ,

- Ce facem cu rochia de seară? întrebați dumneavoastră dând dovadă de o proastă alegere a momentului și de o proastă ierarhizare a priorităților.

- Te rog s-o duci înapoi! spune ea printre suspine, îngropându-și fața în pernă. Nu vreau s-o mai văd vreodată. O urăscJ

Dumneavoastră duceți rochia înapoi la magazin.

- îmi pare foarte rău, murmură un funcționar, dar la noi nu se primesc înapoi obiectele vândute.

~ Dar nici măcar n-a îmbrăcat rochia! protestați dumneavoastră. Mai are încă eticheta cu prețul!

Priviți la un afiș de pe perete. Pe el scrie: NU PRIMIM MĂRFURILE ÎNAPOI (puterea legitimității).

- Vreau să vorbesc cu proprietarul, spuneți dumneavoastră.

- Doamna a ieșit să ia prânzul. Nu se întoarce decât peste patruzeci și cinci de minute.

- Voi aștepta, murmurați dumneavoastră, așezându-vă pe cel mai apropiat scaun.

(Dacă cineva nu vă dă satisfacție, treceți peste capul persoanei respective. Apelați la un nivel superior).

După patruzeci și cinci de minute se întoarce proprietara. Vă închideți cu ea în biroul ei. îi explicați situația: fiica dumneavoastră este bolnavă; rochia nu a fost îmbrăcată niciodată.

- De unde să știu eu că rochia nu a fost îmbrăcată? întreabă proprietara. Asta e un truc vechi pe care îl aplică unii părinți. Pun la loc eticheta cu prețul, apoi încearcă să scoată orice pată cu o cârpă umedă!

Dumneavoastră îi arătați data vânzării de pe bon. Vă oferiți să telefonați în prezența ei medicului dumneavoastră de familie, care să-i confirme că în seara balului fiica dumneavoastră era acasă, bolnavă.

- Of, bine, acceptă patroana. De data asta vom face o excepție. O să-i spun femeii care s-a ocupat de dumneavoastră să vă anuleze debitul pentru rochie.

Vedeți, există o excepție de la fiecare regulă. Regulile sunt generale. In majoritatea cazurilor, ele trebuie respectate, altfel am trăi într-o lume a anarhiei. Dar permiteți-mi să vă dau un exemplu simplu în care o regulă *trebuie* încălcată.

Ascultați o predică la biserică. Congregația tace, sorbind fiecare cuvânt al pastorului. în biserica aceea, există regula ca nimeni să nu vorbească în timpul predicii. Dacă s-ar vorbi, s-ar rupe vraja. Deodată,

dumneavoastră observați o pâlpâire de flacără Ia baza unui zid. Un fir de sub tencuială a făcut scurt- circuit. Ce trebuie să faceți? dacă nu puteți încălca o regulă în nici o împrejurare, aveți trei alternative.

1. Alertați-1 pe pastor suflând fumul spre el.

2. Scrieți o notă care va fi trecută din mână-n mână până la amvon, cu conținutul „Biserica a luat foc!",

3. Ridicali-vă si iesiti fără un cuvânt,-de vreme ce nu există nici o regulă împotriva acestui comportament.

împrejurările specifice sunt cele care decid dacă puteți sau nu să încălcați în mod justificat o regulă rezonabilă. Dacă vreți ca o anumită strategie sau regulă să nu vă hotărască situația, fiți pregătit să demonstrați că cei care au introdus regula respectivă nu au avut nicidecum intenția de a include sub incidența ei condițiile-dumneavoastră specifice.

Iată al treilea exemplu de apel la nivelurile superioare. Vă expediați conștiincios formularul pentru impozitele federale înainte de 15 aprilie la miezul nopții. Ați răspuns la fiecare întrebare cu o cinste de cercetaș, fără să falsificați nimic. După două luni, primiți o scrisoare pe un formular diferit de la Administrația financiară. Ei vor ca joia următoare, la orele zece să faceți o vizită la biroul local. Sunt diferente care trebuie clarificate.

Vi se face un ghem în stomac. In mod prostesc, vă imaginați că *trebuie* să fiți vinovat de *ceva*.

Folosiți-vă capul. încetați să mai reacționați emotiv. Lăsați-vă stomacul să se relaxeze. Nimeni n-o să vă bată cu vâna de bou. De fapt, veți fi c'i:a; tratat cu un respect exagerat Vi se va acorda tratamentul ,.cu mănuși de catifea".

Ducând cu dumneavoastră înregistrări relevante și cecuri anulate, vă duceți la biroul Administrației financiare la orele zece, pentru instrucțiuni. Ii spuneți funcționarului de la intrare numele

dumneavoastră, apoi aruncați o privire peste umărul lui stâng. în spatele lui se conturează șiruri de birouri. Așezat la fiecare birou, se găsește un individ cu un calculator electronic, un top de hârtie, registre cu tabele de impozite și un chip serios, amabil. Țineți minte patru lucruri despre acești revizori contabili:

1. Ei își fac doar meseria... și nu câștigă prea mult din ea,

2. Si lor le displace să plătească impozite, la fel cum vă displace și dumneavoastră. Când este vorba de impozitele lor, probabil că și ei născocesc un pic, în aceeași măsură ca și restul oamenilor. De fapt, si unora dintre *ei* li se face revizia contabilă.

3. Dacă nu sunt foarte imaginativi, ei tind „să se țină de carte", gândind în termeni generali mai degrabă decât în interpretări specifice.

Și aici e „bomba":

4. In ciuda calculatoarelor electronice, ceea ce fac ei este subiectiv și evaluativ. Pe scurt, *intrepretările și evaluările dumneavoastră pot fi la fel de valabile ca ale lor.* Dacă vă îndoiți de acest lucru, gândiți-vă la cazurile puternic mediatizate, din fiecare an, în care impozitele deja însemnate au trecut de la opt până la zece revizori contabili. Supracontrolorii, care mânuiesc aceleași cifre? Nu. Cifrele au fost incredibil - aproape hilar - de diferite.

în timp ce așteptați să fie strigat numele dumneavoastră, mai verificați o dată ce purtați, ca nu cumva să fiți îmbrăcat nepotrivit.

Nu trebuie să vă îmbrăcați niciodată ca pentru o prezentare de modă când vă duceți la un birou al Administrației financiare. Nu trebuie să arătați ca un vagabond, dar nici să semănați cu coperta revistei *Genlemen 's Quarterly* sau *Harper 's Bazaaw* Persoana cu care veți trata se va simți în largul său si binevoitoare fată de dumneavoastră numai dacă se poate identifica cu dumneavoastră. (Aceasta es*te o înțelegere a psihologiei pe care o folosesc avocații abili care apar în instanță ca să nu-și întoarcă jurații împotrivă. Unii

își lasă părul mai nearanjat; alții nu se rad foarte bine; iar alții își pun pantofii scâlciați). j

Se strigă numele dumneavoastră. In același timp, un revizor contabil desemnat vine să vă întâmpine. Din acest moment - și pe tot parcursul tranzacției - atitudinea dumneavoastră trebuie să fie „Ajutați-mă!". Vă personalizați, devenind o ființă umană rezonabilă, simpatică și prietenoasă. Sunteți vehement? Dimpotrivă. Sunteți defensiv? Categoric nu. Vă aflați acolo ca să cooperați. „Nici usturoi n-ați mâncat, nici gura nu va miroase". j

Revizorul contabil spune:]

- Sunt patru lucruri pe care aș vrea să le discut cu dumneavoastră: primul, contribuțiile dumneavoastră filantropice; al doilea, cifra pe care ați trecut-o la uzura casei; al treilea, întărirea proprietății dumneavoastră *prin* adăugiri extinse, și al patrulea, suma de bani pe care afirmați că ați trimis-o drept plată trimestrială pentru impozite. I

Dumneavoastră vă dregeți vocea. S-ar putea să fie mai greu decât v-ați așteptat. Dar este *nevoie* să fie? Nu. Fiți calm.

Revizorul contabil continuă:

- Aș dori să văd verificarea pentru cei 900 de dolari pe care i- ați înscris pe formular drept contribuții caritabile.

- Nici o problemă, răspundeți dumneavoastră. Am cecurile anulate chiar aici, în plicul acesta. j

Revizorul contabil răsfoiește cecurile, apăsând concomitent butoanele calculatorului de pe biroul său. j

- Acestea *se.* ridică doar la un total de 360 de dolari. Cum îi explicați pe • - .îiialți J 4 0 de dolari?

Răspunsul .h'^meavcastră este pe cât de sincer, pe atât de rapid, i

- Mă dl>v ::u credință la biserică în fiecare duminică. De fiecare dată pun câte zece dolari m cutia milei.

- De cincizeci și două de ori pe an?

- Negreșit. Asta face cinci sute de dolari.

- Dar ceilalți patruzeci de dolari?

Dumneavoastră nici nu vă obosiți să vă dregeți glasul.

- Ăștia au fost pentru biscuiții Organizației de cercetași, le-am mai dat copiilor care adunau fonduri pentru Mica Ligă de Baseball și așa mai departe. Probabil că ar fi trebuit să trec șaizeci de dolari pentru toate astea.

- Hm... comentează revizorul contabil. Este greu de crezut. Nimeni nu e atât de generos.

Dumneavoastră ridicați din umeri.

- Eu sunt.

- O să pun un semn de întrebare în drepUil cifrei de 540 de dolari, spune revizorul contabil.

Observați situația în acest caz. Revizorul contabil nu poate dovedi că *n-ați* pus zece dolari în cutia milei în fiecare duminică și nici că *n-ați* dat bani unor puști cu fețe nevinovate. Aceasta este strict o problemă de judecată a ceea ce este rezonabil. în privința problemelor de judecată, Administrația financiară nu vă „are la mână" cum se spune. Se poate face oricând apel la forurile superioare.

întrevederea continuă. Revizorul contabil afirmă că cifra pe care ați trecut-o ca uzură a locuinței ar trebui sa reflecte o perioadă de doisprezece ani. Dumneavoastră îl contraziceți politicos, repetând că cifra trebuie să reflecte o perioadă de opt ani. Vă cramponați de piesele dumneavoastră de artilerie ca Stonewall Jackson în bătălia de la BuU Run. Nimic nu vă poate clinti. Vă are la mână Administrația financiară? Nu. Și aceasta este tot o problemă de judecată. Și în acest caz se poate face apel.

După ce mai mâzgălește un ai doilea semn de întrebare cu o carioca, revizorul contabil, un adept pragmatic al cuvântului „înaintare", continuă.

- V-ați sporit valoarea proprietății cu 2 000 de dolari când ați făcut adăugirile descrise la pagina patru din foile dactilografiate anexate.]

- A, nu - ați intrepretat totul greșit, afirmați dumneavoastră liniștit. Acelea n-au fost adăugiri. Au fost reparații de care era mare nevoie. Casa se prăbușea, pur și simplu. Ar fi trebuit s-o vedeți! Dacă n-aș fi făcut ce am făcut, ar fi arătat ca o cocioabă de carton gudronat!

Revizorul contabil zâmbește strâmb, de parcă ar "suferi de gaze la stomac. Chiar și un pragmatic poate avea simțul umorului. Aceasta este altă problemă de judecată. Deci, este scrijelit alt semn de întrebare. Acum aveți un al treilea subiect pentru care puteți apela la un for superior al piramidei.]

Ați ajuns vertiginos la o a patra chestiune a disputei. Afirmați, pe formularul de impozite completat, că ați plătit 1 400 de dolari ca impozite în rate trimestriale. Administrația financiară are dovezi că ați plătit numai 900 de dolari. Cifra pe care ați trecut-o a fost o scăpare - o greșeală pe care ați făcut-o fără intenție. Ați completat formularul seara târziu și erați obosit. Aici, Administrația financiară *vă are* la mână. Aceasta nu mai este o problemă de judecată. Nu mai este nici o șansă de a face apel mai sus. Trebuie să dați diferența de 500 de dolari.

Dar dacă revizorul contabil nu este de acord cu dumneavoastră asupra *celorlalte* puncte: contribuțiile caritabile, uzura casei și sporirea valorii proprietății?

Răspunsul este simplu. Dacă ați fost de bună credință și sunteți convins că aveți dreptate, porniți spre un nivel superior. *Faceți apeL* în primul rând, solicitați o întrevedere cu inspectorul Administrației financiare. Dacă această întâlnire nu vă satisface, solicitați o audiență la directorul general pentru apeluri. Dacă nici *această* întâlnire nu vă satisface, aduceți cazul în fața tribunalului - fie curtea pentru impozite a Statelor Unite, fie un tribunal districtual al Statelor Unite. Pe scurt,

chiar dacă este vorba doar de o sumă mică, faceți apel, dacă simțiți că așa trebuie. Aveți drepturi Constituționale. Sprijiniți-vă pe ele. Aveți, de asemenea, curaj. Folosiți-1.

O ultimă observație legată de negocierea cu Administrația financiară: dacă mai mulți revizori contabili și inspectori vă cer să furnizați dovezi suplimentare pentru toate cele, de parcă ați fi un scamator care poate scoate iepuri din pălărie, nu vă grăbiți. Obțineți amânări. Spuneți tuturor celor cu care aveți de-a face că o să vă ia foarte, foarte mult timp să regăsiți toate fișele cerute. Folosiți timpul și învățați să trăiți cu ambiguitate, pentru că pe termen lung vă va face să economisiți bani.

Administrația financiară este nerăbdătoare să închidă dosarul dumneavoastră. Dezbaterile cu dumneavoastră necesită oameni, timp și bani. Efortul făcut pentru cazul dumneavoastră aduce un venit foarte mic și ei știu asta. Deci, țineți-ro una și bună.

- Să știți, sunt sigur că am dreptate. Poate că o putem rezolva cumva.

în cele din urmă, chiar și atunci când este încredințată de dreptatea dumneavoastră, Administrația financiară este pregătită să negocieze problemele de acest gen. Pe măsură ce apelați la foruri superioare, veți găsi mai multă înțelegere față de punctul dumneavoastră de vedere. Cei aflați în posturi mai importante știu că o administrare sănătoasă a impozitelor necesită flexibilitate când sunt abordate problemele de judecată legate de sume minore.

Iată cel de-al patrulea exemplu de apel la un nivel ierarhic superior. Dumneavoastră și o prietenă vă hotărâți să închiriați o cabană rustică de vară, pentru week-end-uri, la nouăzeci de kilometri de orașul în care locuiți. Când ajungeți, în primul week-end, descoperiți că respectiva cabană are nevoie de incredibil de multe lucrări de reparație. Ușile nu se deschid și nu se închid cum trebuie, țevile sunt sparte, o mare parte a instalației electrice trebuie înlocuită, iar mașina

de gătit din bucătărie este într-o stare deplorabilă. Din fericire, sunteți o persoană îndemânatică și pricepută. Din nefericire, nu ați adus cu dumneavoastră scule, piese de schimb și nici prea mulți bani.

Lăsându-vă însoțitoarea să mături podelele și să spele geamurile, vă repeziți cu mașina până la un orășel din apropiere și intrați într-un magazin potrivit de fierărie și articole casnice. După o oră de căutare, găsiți toate piesele de care aveți nevoie, plus sculele necesare pentru a le instala pe fiecare la locul ei. Căruciorul pe care l-ați împins de-a lungul culoarelor este plin. îl aduceți până la o casă de marcat, iar casierul vă calculează totalul de 84 de dolari.

- Optzeci și patru de dolari! exclamați dumneavoastră. E de necrezut! Va trebui să vă scriu un cec.

- îmi pare rău, spune casierul. Magazinul acesta nu acceptă cecuri.

Stop cadru. De ce nu acceptă cecuri magazinul acesta? Pentru că a făcut-o odată și s-a „ars". Trei la sută din cecurile pe care le primea erau fără acoperire. Generalizând pe baza celor trei la sută, proprietarul a adoptat o nouă strategie comercială. Incruntându-se ca Scrooge, el a făcut următoarea proclamație în fața casierilor:

- Nu mai acceptați cecuri, niciodată!

Din acest motiv, casierii ascultă, fără să se gândească, de această regulă de fier și nu fac nici o excepție.

Și acum apăreți dumneavoastră în scenă.

- *Trebuie* să-mi acceptați cecul, declarați dumneavoastră. Altfel n-o să pot locui în cabana pe care am închiriat-o.

- îmi pare rău, repetă casierul. Astea sunt ordinele mele.

« - Cine *v-a dat* aceste ordine? întrebați dumneavoastră.

- Proprietarul, răspunde el.

- Vreau să-i vorbesc, spuneți dumneavoastră.

Apare proprietarul.

- Care-i problema? întreabă el.

, - Am nevoie de sculele și de piesele astea, îi spuneți dumneavoastră, iar casierul nu vrea să-mi accepte cecul.

El privește fix la căruciorul de cumpărături.

- La cât se ridică? întreabă el.
- Optzeci și patru de dolari, răspundeți dumneavoastră.
- Nu aveți bani gheață? îl interoghează el.
- Nu, dar creditul meu este solid. Banca mea este State National din Middletown, acolo lucrez.

Din nou stop-cadru. Vă aflați dumneavoastră într-o situație favorabilă negocierii, în ciuda strategiei magazinului? Da. Momentul optim de a negocia acceptarea unui cec este după ce ați folosit serviciile magazinului. Proprietarul se holbează la sculele și piesele în valoare de optzeci și patru de dolari din căruciorul dumneavoastră și se gândește: „O, Doamne, dacă fanfaronul ăsta spune: *Lăsați-o baltă!* și iese pe ușă ca năluca, trebuie să iau toate astea și să le pun înapoi pe rafturi, bucată cu bucată. O să dureze o veșnicie!"

Vă va accepta cecul? Da, dacă îi arătați actele de identitate, apoi îi dați numărul de telefon al băncii dumneavoastră, ca și numărul de telefon al filialei pentru care lucrați. Țineți minte: în majoritatea cazurilor, el acționează în maniera unui robot. Ocoliți roboții. Negați orice strategie care dăunează intereselor dumneavoastră si faceți un pas mai sus. Persoana care hotărăște strategia poate aproba și-derogările. Dați-le celor care fac legile o șansă de a-și amenda politica în lumina situației dumneavoastră particulare. Adeseori, ei vă vor fi recunoscători pentru această ocazie.

Iată cel de-al cincilea exemplu de apel la nivelurile superioare. Fiul dumneavoastră cel mic, care este în clasa a șaptea, are greutăți teribile cu matematica. Nu că n-ar fi un copil inteligent: este grozav la engleză. Dar pare a nu fi în stare să înțeleagă nimic exprimat cantitativ. De ce? Profesorul său de matematică l-a umilit în fata

colegilor săi de clasă pentru că el nu s-a prezentat la meditațiile de după ore când i s-a spus să facă acest lucru. Acum are un blocaj mintal în fata cifrelor. Asta este destul de rău. Ceea ce este si mai rău, e că fără încuviințarea acestui profesor ranchiunos, fiul dumneavoastră nu va trece în clasa a opta. Băiatul este hipersensibil. Asta l-ar distruge din punct de vedere sufletesc.

Cum negociați ca băiatul dumneavoastră să treacă în clasa a opta? Evident, pornesc de la premisa că acest rezultat este drept și benefic pentru toate părțile implicate. Este esențial să aveți o întrevedere cu profesorul de matematică înainte ca el să dea și să înregistreze nota anuală care ar însemna repetenția.

O dată ce nota este trecută în evidențele școlii, este aproape încrustată în beton, ca să spun așa. Aceasta presupune că fiul dumneavoastră se încrede în tatăl său cu privire la situația lui. *Trebuie* să aveți o relație bună cu copiii dumneavoastră - o relație de încredere reciprocă, bazată pe acceptarea, de către fiecare, a defectelor celuilalt.

De asemenea, este crucial să vă întâlniți personal cu profesorul de matematică. Nu negociați la telefon." Este ușor să spui nu la telefon. Este ușor să nu fii rezonabil la telefon. Și este altceva să spui nu și să nu fii rezonabil la o întrevedere fată în fată.

Când vă întâlniți cu profesorul, argumentați în detaliu. Asigurați-vă că el vă receptează favorabil, pe dumneavoastră și nevoile dumneavoastră, cu fiecare terminație nervoasă. Dacă nu obțineți un efect imediat, faceți apel la următorul nivel din ierarhia sistemului școlar. Continuați să urcați scara, dacă este nevoie, până ajungeți în biroul directorului general. . j

în mod normal, acesta va fi mult mai înțelegător decât profesorul de matematică. De ce? Penlru că gândirea sa este intens politică. El vă vede nu numai ca pe un părinte îngrijorat care se plânge, ci ca pe un plătitor de taxe școlare - și anume unul care se poate adresa consiliului școlii la următoarea sa întrunire, împreună cu alți părinți

nemulțumiți și poate iniția astfel o mișcare de masă pentru reducerea laxelor școlare.

Această posibilitate îndepărtată, alături de posibilitatea jncomitentă de publicitate negativă, îl face pe directorul general al școlilor să se cutremure.

Va trece fiul dumneavoastră în clasa a opta'? Da - dacă vă mișcați rapida Cu cât ajungeți mai sus în piramida administrativă, cu atât rezultatul este mai sigur. Cei din atmosfera rarefiată de la altitudini mari sunt mai flexibili și mai pragmatici decât cei de la baza piramidei. Ei sunt mai pregătiți să dea „electricitate" regulilor așa-zis inflexibile.

Un ultim cuvânt despre apelul la foruri superioare. în comunitățile mai mari, există tot felul de persoane și grupuri cărora le puteți solicita ajutorul, cum ar fi *Better Business Bureau,* Camera de Comerț, grupările de protecție a consumatorilor, seriile Apel pentru acțiune, de la televiziune sau din ziare si chiar legislatorii. Nu ezitați să vă conectați la rețeaua acestor facilități. Pentru a-l cita pe Hubert Humphrey asupra subiectului de principiu: „Nu renunțați niciodată și nu capitulați niciodată!"

V,

Când recurgi la putere nu trebuie să fii violent,
iar când vorbești conștiinței nu trebuie să fii sfios.
Cea mai eficace acțiune recurge la putere
și angajează conștiința deopotrivă.

Barbara Deming

12. Personalizarea

în cursul vieții noastre, ritmul accelerat al schimbării si complexitatea tot mai mare a problemelor îi fac să șovăie până și pe experți. Toate organizațiile s-au dezvoltat - și s-au îndepărtat de noi. Drept rezultat, unii oameni se simt ca niște străini, ca niște coduri cifrate pierdute în mulțime. O asemenea atitudine este un amestec curios de apatie și disperare. Cea mai potrivită metaforă este *Castelul* lui Franz Kafka, cu birocrația și masele lui fără chip stând la cozi nesfârșite.

Este ca și cum ne-am fi depersonalizat, ca niște minuscule particule ale unui măreț recensământ statistic - furnici lucrătoare în mușuroiul gigantic al vieții.

Dar nu a fost întotdeauna asa. Poate că vă aduceți aminte de o vreme când, chiar și într-un oraș mare, oamenii intrau într-un magazin din vecinătate și proprietarul îi saluta adresându-li-se pe nume. Deși

acest mod de a face afaceri era poate mai puțin eficient decât comerțul modern, era oarecum mai satisfăcător.

Evident, nu pledez „să ne întoarcem la acele zile emoționante de odinioară". Ceea ce sugerez este că, dacă doriți să negociați eficient, cealaltă parte nu trebuie să vă vadă ca pe o statistică, un obiect, o marfă sau un articol comercial. Dacă vă prezentați în calitate de ființă umană unică și vulnerabilă, probabilitatea de a obține ceea ce doriți este mult mai mare. Câți dintre noi pot fi indiferenți față de cej pe care îi văd ca pe niște ființe umane fără ca astfel să fie. indiferenți față de ei înșisi? în străfundul sufletului, cei mai mulți oameni știu că propriul lor bine este legat de binele altora. Orice injurie adusă vecinului meu devine în cele din urmă o ofensă față de mine însumi.

Teoretic, știm poate că „nimeni nu este o insulă"[4], dar, confruntați cu stresul cotidian, avem tendința de a uita de această interdependență. Prin urmare, depinde de dumneavoastră să vă umanizați în așa fel încât să nu fiți văzut ca o statistică depersonalizată. Nimeni iu se identifică cu statisticile, dar aproape oricine simte milă față de suferința unei persoane în came și oase.

Acest fapt se subînțelege și din faimosul comentariu al lui Samuel Adams, exact înainte de Revoluția Americană. în timp ce se plănuia Masacrul de la Bonton , se povestește că Adams ar fi spus ceva de genul: „Ar trebui să nu fie uciși mai puțin de trei sau patru, așa încât să avem martiri pentru Re/oluție. Totuși, n-ar trebui să fie nici peste douăzeci, pentru că o dată ce depășim acest număr nu mai avem martiri, ci o problemă de canalizare".

h semn de protest împotriva taxei pe ceai, pe care Anglia a menținut-o în coloniile sale din America de Nord ca simbol al dependenței acestora, în 1773 un grup de locuitori din Boston a pătruns pe o corabie din port și a aruncat încărcătura de ceai în mare; ca urmare Anglia a trimis trupe împotriva coloniștilor declarați insurgenți; astfel a început Războiul de Independență sau Revoluția americană, (n.t.)

Dacă nu ținem seama de cinismul remarcilor Iui Adams și de implicațiile etice ale acestora, teoria sa este corectă. Pentru a amplifica la maximum impactul unui eveniment, oamenii trebuie să poată să se identifice cu cei implicați și cu împrejurările.

Când s-a terminat cu cel de-al doilea război mondial, am aflai dimensiunea statistică a atrocităților comise împotriva umanității. Dar nu putem măsura cu adevărat răul absolut săvârșit de naziști și de nenumăratele milioane de complici tăcuți și pasivi. Pentru omul obișnuit, numerele mari -sunt lipsite de sens.

Mai mult decât orice altceva, scrierile unei adolescente evreice au fost cele care i-au ajutat pe oameni să înțeleagă o parte din oroarea care se petrecuse. In timp ce se ascundea de naziști, ea și-a descris viu și înduioșător experiențele. Cuvintele ei exprimau inocență, optimism și omenie și au produs un impact emoțional. Aceasta a fost, bineînțeles, Anne Frank cu al său *Jurnal al unei tinere,* publicat în 1947 și ulterior transformat îritr-o piesă de teatru și un ijilm care au afectat întreaga lume.

In consecință, pentru a vă amplifica la maximum impactul de negociator - indiferent cu cine purtați tratativele - trebuie să vă *personalizați,* atât pe dumneavoastră cât și situația.

Cum vă personalizați? Faceți ca cealaltă parte să vă vadă drept o persoană unică, în carne și oase, cineva care are sentimente și nevoi, cineva pe care celălalt îl simpatizează, de care îi pasă și față de care se simte oarecum obligat - cel puțin cineva pentru care celălalt vrea să facă ceva.

Cum personalizați situația? Răspunsul este simplu. încercați să negociați în numele unei instituții sau al unei organizații, indiferent cât de mare sau mică ar fi aceasta. Negociați în numele *dumneavoastră înșivă, reprezentând* instituția.

Permiteți-mi să detaliez. Puțini dintre noi își respectă angajamentele față de instituții fără chip. Ele sunt prea îndepărtate,

prea fără viața și prea abstracte pentru a crea un sentiment de obligație sau de îngrijorare. Nimănui, în afară de un arhitect, nu-i pasă deloc de cărămizi, sticlă, otel si beton. Instituțiile sunt reci si fără viată. De aceea IBM, Con Edison, General Electric, Ma Bell, IRS și alte entități abstracte sunt atât de des înșelate. (Atitudine tipică: „Și ce dacă Mobil Oii pierde 100 000 de dolari? Diferența nu e nici măcar o jumătate de cent la acțiune!"). De aceea este inutil să negociezi în numele unor organizații prospere și, evident, tot acesta este motivul pentru care expresii ca cele ce urmează nu produc de obicei nici un efect.

„în numele Camerei de Comerț Bensonhurst am dori să..."

„In beneficiul Băieților Cercetași din America, vrem să..."

„Sinodul din Missouri al Bisericii Luterane vă roagă să..."

„De dragul solvabilității financiare, Organizația Națională a [•'erneilor vă roagă să vă achitați cotizația".

Deci dacă reprezentați March of Dimes, Statul California, United Way, clubul local al femeilor, New York City Transit Authority sau altceva și trebuie să câștigați angajarea altora față de aceste entități impersonale *per se* (ceea ce, virtual, este o imposibilitate), ce puteți Tace? Puteți personaliza. Puteți câștiga angajarea altora față de *dumneavoastră*.

Iată ce am în vedere. Să spunem că faceți parte dintr-o organizație si cineva cu care negociați vă face greutăți. Convingeți persoana să se preocupe de dumneavoastră, nu de organizație sau să se preocupe de dumneavoastră *prin prisma* organizației. Spuneți lucruri de genul;

- Din întâmplare lucrez la... dar.nu mi-ați promis că veți face acest lucru? Am contat pe dumneavoastră. L-am asigurat pe șeful meu de asta. Am spus și familiei mele. Am garantat în fața revizorului contabil. Doar n-o să mă abandonați, nu-i așa?

Când cealaltă parte vă întreabă:

- Doar nu luați asta ca pe ceva personal, nu-i așa?

Dumneavoastră răspundeți plângăreț:

>

- Ba da!

Cu alte cuvinte, „pasați răspunderea" celeilalte părți. Faceți o să se implice emoțional. Este dificil să dea înapoi dacă dumneavoastră spuneți ceva în genul:

- V-aș fi recunoscător dacă ați putea face acest lucru ca pe o favoare personală pentru mine.

Astfel de exprimări sunt extrem de eficiente în personalizarea situațiilor. Bineînțeles, dacă veți crea o obligație de acest fel, se înțelege că veți răspunde în același mod când se va ivi ocazia potrivită.

Aceasta conduce la următoarea întrebare: cum vă puteți personaliza *pe dumneavoastră înșivă* în unele din întrunirile de negociere?

Urmează câteva ilustrări concrete.

Iată primul exemplu: să spunem că mergeți cu mașina cu șaptezeci și doi de kilometri la oră într-o zonă în care este permisă o viteză de doar cincizeci de kilometri la oră. O mașină de patrulare, ascunsă pe o aloc mărginită de boschete, vă prinde pe radar. începe să sune o sirenă în timp ce patrula se ia nemilos pe urmele dumneavoastră. Dumneavoastră trageți pe dreapta, bombănind din cauza neplăcerii. Din mașina de patrulare coboară un polițist, apoi pornește spre dumneavoastră, cu carnetul de tichete în mână, indescifrabil în spatele unor ochelari de soare cu lentile de oglindă prin care nu se poate vedea decât dintr-o singură parte. Vă simțiți la fel de lipsit de apărare ca un prichindel care încearcă să joace defensiv împotriva lui Kareen Abdul-Jabbar. Nu există modalitate garantată de negociere pentru a ieși din această situație, dar puteți să vă diminuați șansele de a căpăta un tichet.

în primul rând, coborâți din mașină într-o atitudine inofensivă. întâmpinați-l (uneori, astăzi e cazul să spun întâmpinați-o) într-o manieră docilă, ca și cum ați spune: „Sunt cu totul în mâinile dumneavoastră". *Nu* rămâneți așezat în mașină cu geamurile ridicate.

Din câte știe el, puteți fi drogat sau un criminal cu arma pe genunchi. în ziua de azi, unii polițiști sunt împușcați de psihopați în situații similare. în esență, gândiți-vă la nevoile și preocupările lui sau ale ei, ca si la ale dumneavoastră.

In timp ce licitați pentru permisul dumneavoastră de conducere, va apărea și punctul de cotitură al acestei întâlniri. în această intersecție a relației, aveți trei scopuri:

1. Să-i abateți atenția de la tichet;

2. Să-1 faceți să vă vadă în termeni personali;

3. Să-1 împiedicați sau cel puțin să-1 faceți să întârzie clipa când va pune pixul pe carnetul de tichete.

începeți prin a spune:

- Doamne, ce bine că *v-atn găsit,* domnule ofițer, fiindcă m-am rătăcit! Am mers tot timpul în cerc! Cum se ajunge pe strada cutare?

El probabil că va ignora pentru moment întrebarea dumneavoastră și va exclama rapid:

- Știți că ați depășit limita de viteză?

Acum, dumneavoastră îl aduceți înapoi la întrebare spunând:

- Da, dar m-am rătăcit! Nu știu unde mă aflu!

Invariabil, polițistul vă va da îndrumări. în timp ce face acest lucru, puneți-i un număr nesfârșit de întrebări suplimentare - *orice* numai să-1 împiedicați să scrie. După ce a pierdut cinci minute dându-vă explicații detaliate, iar dumneavoastră v-ați comportat manifestându-vă recunoștința, el va reveni la subiectul inițial - încălcarea legii rutiere.

In acel moment, încercați să-1 faceți pe polițist să se simtă important, vorbindu-i despre pericolul și dificultatea muncii lui. Prezentați-vă pe dumneavoastră înșivă drept un cetățean care respectă legile, o persoană obișnuită, care muncește și este copleșită de probleme. Când el revine la viteza dumneavoastră excesivă, spuneți:

- Doamne, îmi pare rău. Nu mi-am dat seama... Asta este pentru că mă gândeam la...

Aici îi povestiți o dilemă personală unică, pe care i-o încredințați lui. Toată lumea are ceva: un șef tiranic, o soție bolnavă, un părinte bătrân cu artrită, plata unei rate pentru care nu are bani, un prieten duplicitar sau un copil care îl dezamăgește. •

Asigurați-vă că îi aduceți la cunoștință orice altceva i-ar putea influența hotărârea. Presupunând că aveți o fișă „fără pată", remarcați:

- Acesta va fi primul meu tichet în doisprezece ani de conducere. îmi displace profund să mă gândesc că îmi pătez fișa!

Sunt șanse ca polițistul să ezite. Polițiștilor nu le face plăcere să dea cuiva prima sancțiune.

Oricare ar fi scuza dumneavoastră, este mai bine să fie unică si diferită. Gândiți-vă că acest apărător al legii le-a auzit practic pe toate până acum. Dacă povestea dumneavoastră este specială și interesantă, ea îi va satisface nevoia de puțină distracție în ceea ce adeseori este o muncă de rutină. Mai mult decât atât, acum are o „poveste de război" pe care să i-o spună partenerului său sau colegilor rămași la circă.

Fiindcă a venit vorba de scuze neobișnuite, un comisar de poliție, de la Academia FBI mi-a spus următoarea poveste: un polițist era pi-cale să-i dea un tichet cuiva care conducea pe contrasens pe o strada cu sens unic. Dintr-o dată, cel acuzat a întrebat cu nevinovăție:

- Domnule ofițer, v-ați gândit că este posibil ca săgeata să arate în direcția greșită'?

Cel care mi-a spus povestea m-a asigurat că aceasta s-a întâmplal cu adevărat și că polițistul respectiv nu a scris tichetul - probabil c; recompensă pentru creativitate. După cum spunea Ripley, credeți - sau nu!

Orice ati face, nu rămâneți așezat în mașină si nu-i faceți dificultăți polițistului când vă pune întrebări. Nu faceți *niciodată* afirmații agresive de genul:

„Foarte bine, dați-mi un tichet! O să ajung cu dumneavoastră până la Curtea Supremă!"

„Vă anunț că sunt o persoană cu stare și cu multă influență".

„Radarul nu-i bun de nimic și dumneavoastră știți asta. Din punct de vedere științific, aparatul nu e chiar atât de precis".

Femeile sunt probabil mai eficiente decât bărbații ca negociatori în astfel de situații. Statisticile arată că, atunci când o mașină este prinsă pe radar ca depășind limita de viteza, nu se cunoaște sexul șoferului. Cu toate acestea femeile primesc totuși, ca grup, cu aproximativ 25% mai puține citații la mia de șoferi decât bărbații.

Atunci când sunt oprite, se pare că cele mai multe femei urmează tehnicile pe care le schițăm aici. Ele coboară din mașină, arată pline de remușcări, se comportă prietenos și încearcă să comunice cu polițistul la un nivel uman. Sunt de acord cu dumneavoastră că diferența de 25% a rezultat în special în cazuri când polițiștii au fost bărbați. Totuși, chiar și cu numărul tot mai mare de femei polițiste, nu cred că statisticile se vor schimba prea mult. Să recunoaștem, în aceste cazuri, multe femei „personalizează" mai bine.

Să vedem un al doilea exemplu. Vă mutați de la San Jose la San Francisco în șase luni, pentru a vă regăsi „inima" lăsată acolo mai înainte. După zile nesfârșite în care ați căutat o locuință într-un bloc, aflați de o clădire care ar fi perfectă pentru familia dumneavoastră. Problema este că va fi disponibil un singur apartament și că sunt treizeci de nume înaintea dumneavoastră pe lista de așteptare. Vreți să ajungeți primul, de la al treizeci și unulea, pe listă. Cum puteți face ceea ce pare imposibil? Cum puteți obține ceea ce doriți?

Duceți-vă direct la *numero uno,* factorul de decizie final - administratorul clădirii. El este cu adevărat persoana care are ultimul

cuvânt de spus în această chestiune. Luați-vă cu dumneavoastră soția și copiii. Dresați puștii să fie cuminți, recurgeți, dacă este nevoie, la o „mită părintească". Tot ce sugerez sunt o ținută rezonabilă, bune maniere și decență. Cu alte cuvinte, nimeni nu se așteaptă să închirieze unui cuplu perfect, din plastic, numit Ken și Bărbie.

Ideea este că doriți să arătați ca un chiriaș responsabil, potrivit, stabil si de dorit. Amintiti-vă că familia selectată devine vecină cu administratorul, un grup de care el nu se poate dispensa pe toată durata contractului de închiriere. Pe baza experienței din trecut, el știe că acei chiriași pe care îi alege îi pot provoca enervări de nedescris sau îi pot îmbogăți considerabil viața. Aflați cât puteți mai mult despre el și familia sa. In același timp, asigurați-vă că vă vede în termeni personali și umani.

Rugați-l politicos să vă arate apartamentul care va fi disponibil. Dacă el se împotrivește spunând: „îmi pare rău, dar aveți treizeci de persoane înainte!" nu vă lăsați descurajat. Explicați-i cât drum ați făcut și spuneți-i ceva de genul: „Știu că nu prea avem șanse, dar nu s-ar putea măcar să ne facem o idee de cum arată?"

Chiar dacă nu puteți vedea acel apartament anume (poate fi ocupat), încercați să-l faceți pe administrator să vă arate orice apartament. In ultimă instanță, chiar locuința sa. Pe tot parcursul întrevederii, trebuie să-i lăsați administratorului o impresie adecvată de tact, înțelegere, politețe, considerație, perseverență, amabilitate și solicitudine.

Din ziua respectivă, ori de câte ori sunteți prin zonă, opriți-vă să-l vizitați pe administrator. Chiar dacă vă spune că nu aveți nici o șansă, mențineți aceste legături.

în timp ce administratorul investește în dumneavoastră perioade considerabile, dumneavoastră povestiți-i detaliat situația dumneavoastră, faceți-i confidențe și cereți-i sfatul. Spuncți-i unde lucrați, ce profesie aveți, în ce organizație sunteți membru, ce program

zilnic aveți si care vă sunt interesele si pasiunile. Faceți acest lucru până când administratorul ajunge să vă cunoască la fel de bine cum își cunoaște familia.

Mulțumită intenselor dumneavoastră eforturi de personalizare, ce se va întâmpla când se eliberează apartamentul? Administratorul va arunca o privire pe lista sa. Ochii săi vor zăbovi o clipă pe primul nume, dat atâta tot. Vedeți, numele acela nu este nimic altceva decât 0 etichetă fără chip. Acum are de ales între a închiria apartamentul cuiva despre care nu știe nimic și pentru care nu simte nimic... sau a vi-l închiria dumneavoastră, despre care știe multe. Așa cum am mai spus: „Răul cunoscut este mai puțin rău[44].

Sunt șanse ca de pe locul al treizeci și umilea să săriți în fruntea listei. Veți căpăta acel apartament datorită investiției administratorului in dumneavoastră si identificării sale cu dumneavoastră. Ati personalizat procesul de selecție. (Bineînțeles, această tehnică va funcționa numai acolo unde administratorul are puterea de a face alegerea. In alte cazuri, va trebui să folosiți tehnici de negociere).

Acum, cel de-al treilea exemplu. Când mijlociul nostru, Steven, urma să intre în ultimul an de liceu, și-a făcut planuri amănunțite pentru vacanța de vară, ca să străbată America făcând autostopul. Iată cura prezenta el situația:

- Va fi o experiență grozavă și n-o să am nevoie de prea mulți hani sau îmbrăcăminte.

Nu mai este nevoie să spun că noi, părinții săi, ne-am opus total acestei idei. l-am prezentat obiecțiile obișnuite față de asemenea inițiativă, este fizic periculoasă, este ilegală în anumite regiuni și este imprevizibilă. După mai multe discuții, el a respins prin logică aceste argumente.

Apoi am venit cu ceea ce credeam noi că*va fi argumentul forte:

- Bine, i-am spus, dar n-o să te ia nimeni. Oamenii nu mai iau autostopiști.

Spre marea noastră surpriză și exasperare, Steven se gândise și la problema asia. Cumpărase o canistra de benzină de la o stație locală de benzină, cu intenția de a o curăța si de a-i transforma interiorul într-un mic sac marinăresc sau valiză. După cum se vedea, călătoria sa prin țară nu era un caz simplu de rătăcire adolescentină, ci un obiectiv susținui de o strategie bine concepută.

După luni întregi de discuții și dezbateri, noi am optat pentru „ignorarea benignă", lăsându-1 să-și urmărească visul. Când s-a întors, unul dintre primele locuri despre care ne-a povestit a fost ușurința cu care a fost luat de mașinile care treceau.

Steven a remarcat că primul șofer care a oprit ca să-1 ia a stabilit modelul pentru ceea ce avea să urmeze. După ce a mers mai mulți kilometri de drum cu Steven. automobilistul a comentat:

- Ai mers al naibii de mult să iei benzina aia!

Steven a răspuns:

- A, eu nu am mașină. Canistra asta e valiza mea. Nu credeți că ești luat mult mai ușor când faci autostopul în acest fel?

Ne-a spus că de obicei asta provoacă hohote de râs ale șoferului, urmate de un dialog prietenos și informativ. Deși folosirea degetului mare ca mijloc de transport implică un risc considerabil, în cazul lui a funcționat bine. Purtându-și „canistra de benzină" el s-a personalizat și s-a diferențiat de autostopistul mediu. Șoferii îl vedeau, chiar dacă în mod greșit, drept o ființă umană patetică, cu care se identificau și pe care voiau să o ajute.

Al patrulea exemplu: unul dintre instrumentele vieții modeme care dă posibilitatea ca omul să fie văzut ca un punct statistic este computerul. Ați primit vreodată vreo scrisoare, factură sau declarație greșhă de computer? Dacă da, atunci știți cât este de greu să negociezi cu un obiect. îi poți telefona sau scrie, dar oponentul este programat să fie surd și orb la argumentele invocate.

Cum obțineți corecția pe care o doriți?

In primul rând, să ne ocupăm de o notificare pe care p primiți sub forma unei coperte perforate de computer, de formă rectangulară, pe care scrie: „Nu o îndoiți, nu o rupeți și nu o distrugeți[64]. Aici soluția este simplă. Luați foarfecele sau pixul și faceți una sau două găuri adiționale în cartelă. Amuzați-vă și fiți creativ în timp ce violați dispoziția lor, care folosește puterea legitimității. Apoi scrieți cu litere de tipar modificarea pe care o doriți și expediați-o înapoi.

Când cartela dumneavoastră unică va fi introdusă în sistem, computerul o va respinge, datorită intervenției artistice originale. In consecință, o persoană o va prelucra manual. Dacă evidențele lor justifică corecția pe care o solicitați, ea va fi făcută.

în al doilea rând, să ne luăm la întrecere cu o notificare computerizată greșită, sub formă de scrisoare sau declarație. In acest caz, telefonați organizației și vorbiți cu persoana care se ocupă de evidențele dumneavoastră. In majoritatea cazurilor, modificările pe care le doriți se vor face curând. Să presupunem însă că aceeași eroare apare și luna următoare. în acest caz, dactilografiați o scrisoare personalizată adresată celui cu care ați vorbit și trimiteți o copie la indigo superiorului său și conducătorului organizației. Numele acestor persoane se pot procura ușor de la secretare sau telefonistele de la centrală.

Miezul acestor modalități de abordare este de a realiza o legătură cu un muritor care să vă vadă ca pe o ființă umană unică ce are nevoie de ajutor.

Continuăm cu al cincilea exemplu. Sharon, fiica noastră, ne-a spus această poveste. Ea a petrecut o vară locuind la o familie franceză, ca parte a unui programde schimburi de elevi. Cei la care a locuit aveau o mică fermă, unde cultivau pepeni.

Periodic, le dădeau telefon diferite persoane care voiau să cumpere un pepene la prețul en gros. De fiecare dată, oferta era refuzată.

Intr-o zi, un băiat de vreo doisprezece ani a venit personal cu o rugăminte similară. A urmat același răspuns. Cu toate acestea, tânărul pribeag a insistat, ținându-se după proprietar în timp ce acesta își făcea treburile. După ce a ascultat vreo oră povestea personală a copilului, fermierul s-a oprit în mijlocul unui răzor de pepeni.

- Destul! i-a spus el băiatului. Poți să-l iei pe ăla mare pentru un franc. '..

- N-am decât zece centime, a pledat băiatul. j

- Să vedem, la prețul ăsta, a spus fermierul cu viclenie, făcându-i cu ochiul lui Sharon, ce zici de pepenele ăla mic și verde de colo?

- îl iau, a spus băiatul. Totuși, nu-l tăiați de pe vrej. Vine fratele meu să-l ia peste două săptămâni. Știți, eu mă ocup numai de cumpărări. El se ocupă de transport și livrări!

• Gândiți-vă la acest al șaselea și ultim exemplu. Să spunem că locuiți într-un apartament cu o poziție avantajoasă. Este mijlocul lui ianuarie și nu vi se dă destulă căldură. Până și pisica dumneavoastră tremură.

Trebuie să vă plângeți supraveghetorului, administratorului clădirii sau proprietarului? Probabil că ați și făcut-o, fără să obțineți rezultate. De acum trebuie să vă fi dat seama că eu nu cred în abordarea cuiva într-o manieră irascibilă și agresivă. Nu vă „plângeți" niciodată, ci faceți-vă doar cunoscute nevoile și situația. Dacă porniți prea în forță, problema trece de la lipsa serviciilor corespunzătoare la lipsa dumneavoastră de maniere corespunzătoare.

în acest exemplu este important să stabiliți dacă atmosfera arctică din interior este răspândită. Este aceasta o încercare deliberată a proprietarului de a-și spori venitul din investiție? Dacă acesta ar fi cazul, toți chiriașii trebuie să se unească pentru a acționa, astfel încât să nu sufere de pe urma lăcomiei unui proprietar crud. în esență, folosiți puterea angajamentului.

Dar să facem această problemă puțin mai dificilă. Intr-un fel oarecare, dumneavoastră sunteți singurul afectat și ați încercat aproape orice - telefoane, scrisori, agenții guvernamentale și emisiunea „Apel pentru acțiune" a postului local de radio - fără nici un rezultat.

Situația este foarte gravă și ați epuizat aproape orice mod rezonabil de abordare. înainte de a merge mai departe, stabiliți cine este responsabil de perpetuarea acestei situații. De dragul argumentării, să spunem că este un proprietar absent.

Acum aflați unde locuiește. Treceți pe la el să-i faceți o vizită, pe neașteptate, într-o duminică, atunci când sunt acasă și soția și copiii lui. Adoptați o atitudine îngrijorată, plăcută, ponderată. Nu-1 acuzați de neglijență, pentru că o să se înfurie dacă își pierde prestigiul în fața celor dragi. Spuneți ceva de genul: „Iată - aceasta este situația mea. Știu că dumneavoastră n-o cunoașteți, pentru că nu ați tolera-o. Xm un copil bolnav, iar în apartamentul meu temperatura este de 16 C. Care credeți că este problema - o proastă funcționare sau un defect al instalației? Ce pot să fac? *Știu* ca mă puteți ajuta!"

Sunt șanse ca, pe scenă, în fața familiei, să nu vă ignore situația. Mai mult decât atât, de acum nu vă mai cunoaște drept apartamentul 203, ci mai degrabă vă vede ca pe o persoană cu nevoi foarte umane.

Există două rețete universale pentru fiecare situație specifică de negociere. O anumită combinație de fapte există numai într-un anumit moment. Dar unele principii generale se aplică întotdeauna.

Tineti minte două lucruri:

1. Este ușor ca oamenii să-i ignore pe alții dacă nu-i privesc în termeni personali;

2. Nu vă lăsați transformați într-o statistică fără viață, un grăunte de nisip care cade printre degetele cuiva și dispare într-o crăpătură a podelei. Nu fiți ca Lara, din *Doctor Jivago,* care a devenit „un număr

Roman scris de Boris Pasternok (nJ.)

fără nume pe o listă care s-a rătăcit*. Oamenii se preocupă rareori de statistici. Atitudinea lor este: „Deci, numărul 463 crede că are o problemă? Cui îi pasă?"

Deși am ajuns atât de departe împreună, s-ar putea să fie util un avertisment față de acest mod de abordare. Vă rog să țineți minte ca orice tehnică eficientă, împinsă la extrem, nu mai este eficientă. Poate chiar să devină de-a dreptul ridicolă. Deci, o oarecare moderație este întotdeauna de ajutor.

Cu câtăva vreme în urmă mi s-a povestit următoarea întâmplare. Mi-ar face plăcere să v-o spun si dumneavoastră. Un preot nou era atât de emoționat la prima lui liturghie, încât de-abia putea să vorbească. După aceea, s-a întâlnit cu superiorul său, episcopul, și i-a cerut ajutor.

Mulțumit de rugăminte, episcopul l-a luat cu brațul pe după umeri pe tânărul preot și i-a spus:

- Pentru a-ți capta congregația, trebuie să dai viață Bibliei. Turma ta trebuie să vadă acele timpuri și acele evenimente ca și cum ele s-ar petrece astăzi. Adu-ți aminte că lisus a vrut tocmai mântuirea omenescului din om. Misiunea sa nu a fost de a-i stăpâni pe oameni, ci de a-i elibera.

Cu alte cuvinte, a spus episcopul aplecându-se mai mult spre el, fă din aceasta o experiență personală pentru credincioși. Folosește limbajul lor. Spune lucrurilor pe nume, cum zic tinerii,

Preotul încuviință din cap cu entuziasm, încurajându-și superiorul să continue.

Impresionat de^atitudinea tânărului, episcopul nu a putut rezista unui ultim sfat. Făcându-i semn preotului să se apropie, el i-a șoptit:

- A, da - s-ar putea să te ajute să te relaxezi puțin dacă ți-ai pune niște votcă sau gin în paharul cu apă.

In duminica următoare, respectând *ud litteram* sfaturile superiorului său, tânărul preot a fost foarte degajat si a vorbit furtunos.

Cu toate acestea, l-a observat pe episcop, așezat în spatele congregației, luând notițe cu furie.

Când s-a terminat liturghia, preotul s-a repezit spre superiorul său, nerăbdător să audă alte păreri înțelepte.

- Ei bine, cum am fost săptămâna asta?

- Grozav, a spus episcopul, dar sunt șase lucruri pe care ar trebui să le îndrepți în viitor.

El i-a dat apoi preotului notițele care urmează:

1. Suni Cele Zece Porunci, nu „primele zece din top";

2. Au fost doisprezece discipoli, nu „o întreagă gașcă";

3. David l-a ucis pe Goliat, nu „l-a lăsat să-1 pupe mă-sa rece[64];

4. Nu ne referim la Iisus Hristos drept „răposatul I.H.";

5. Duminica viitoare va avea loc o întrecere de tragere a frânghiei la biserica Sf. Petru, nu „o întrecere de tragere a pietrelor la Sf. Frânghie";

6. Nu ne referim la Tatăl, Fiul și Sfântul Duh drept „Bătrânu', Pustiul si Fantoma[4]".

Morala: nu luați lucrurile *act littemm*. Faceți ceea ce este adecvat în condițiile respective - și comportați-vă întotdeauna cu moderație.

Una dintre cele mai eficiente utilizări ale „puterii personalizate" a fost, probabil, ceea a lui Richard J. Daley, multă vreme primar al orașului Chicago. Dați-mi voie să compar și să caracterizez maniera sa de abordare prin contrast cu a unui contemporan din administrația orașelor mari, John Lindsay, fostul primar al New York-ului.

După părerea mea, John Lindsay a fost cel mai chipeș primar pe care l-a avut vreodată orașul New York. Suplu, cu trăsături ca sculptate, cu maxilarul pătrat, ar fi putut face cu ușurință carieră în jurnalistică sau actorie. A fost cel mai înalv primar pe care l-a avut vreodată orașul - ceea ce nu este o exagerare. Era îmbrăcat impecabil;

era un vorbitor elocvent. Ei bine, când îl auzeai vorbind, nici n-ai fi zis că vine din New York. Măcar asta, dacă nu altceva, și îl califica deja pentru a fi primar al New York-ului. John Lindsay părea să aibă toate calitățile.

Și-a realizat obiectivele John Lindsay, un funcționar cinstit cu cele mai bune intenții? Nici pomeneală! De ce? Pentru că, în ciuda personalității sale charismatice, el nu personaliza. El negocia întotdeauna în numele orașului New York. Spunea lucruri ca: „New York-ul dorește să omagieze devotamentul dumneavoastră". Credeți ca unor oameni ca liderul sindicalist Michael Quill (care juca rolul „e mai bine să faci pe prostul" pronunțând întotdeauna greșit numele primarului ca „Lindsley") le pasă de această abstracție impersonală? New York-ul este prea mare pentru ca o minte normală să-l înțeleagă. Pentru Quill, aceasta era ca o cerere din partea Imperiului Britanic.

Daley, pe de altă parte, era scund, cu un trup caraghios. După ce a slăbit putea fi descris în cel mai bun caz ca „durduliu". Purta costume care nu mai erau la modă de treizeci de ani. Când vorbea în public, sintaxa lui măcelărea limba engleză.]

Intr-o zi, trebuia să taie panglica la o școală nouă și a declarat-o "clădirea celor mai înalte platitudini ale științei". Altă dată, și-a apărat un prieten pus sub acuzație cu: "Am fost prieteni din copilărie toată viața" și apoi a respins războiul din Vietnam remarcând: „Eu nu văd în țara noastră o divizare mai serioasă decât în timpul Războiului civil"*.

, Apoi a fost faimoasa sa dezaprobare față de rapoartele privind o revoltă a poliției în timpul demonstrațiilor de la Convenția Națională Democrată din 1968. „Poliția nu se află aici ca să creeze dezordine", a spus el. „Poliția se află aici ca *păstreze 'dezordinea?'* \

Când ziarele l-au citat ca atare, Earl Bush, secretarul său de presă, i-a învinuit pe ziariști. 1

Războiul de secesiune, 1861-1865, (n.t.)

- Asta e o raportare foarte proastă, le-a spus el reporterilor adunați. Ar fi trebuit să citați ce a vrut să spună primarul, nu ce a spus.

Cumva, se pare că nu au înțeles asta.

Până și „Hizzner" însuși a reproșat presei:

- M-ati condamnat, m-ati făcut ticălos, ba chiar m-ati si criticat!

Au fost înfățișarea lui Daley și vorbirea lui încâlcită un dezavantaj? Dimpotrivă. L-au făcut uman, înduioșător și atrăgător. Este încă atât de respectat la Chicago încât s-ar putea spune că urmează să fie sanctificat pe plan local.

Toamna trecută stăteam într-un avion pe aeroportul O'Hare, așteptând decolarea. Cel care ocupa locul de lângă mine m-a întrebat:

- Ninge cumva afară?

După ce am aruncat o privire pe fereastră i-am spus că ningea. El mi-a răspuns pe un ton natural:

- Știți, când trăia Daley, nu ningea niciodată atât de devreme!

Fostul primar a fost înmormântat într-un loc modest dintr-un cimitir mic din Chicago. Cu toate astea, an după an, zeci de mii de vizitatori fac un pelerinaj la ultimul său loc de odihnă, pentru a-i aduce un omagiu. De fapt, greutatea tuturor acestor oameni a făcut ca în jurul mormântului, terenul să se înfunde, iar movilita de pământ sub care zac rămășițele lui s-a ridicat. De ce vine toată această mulțime? Din câte știm, ei încă îi cer ajutorul. Și din câte știm, el încă îl dă!

De ce, chiar și astăzi, patronatul și oamenii de afaceri din Chicago afirmă: „Daley a fost prietenul nostru; el înțelegea cu *adevărat* afacerile"? De ce mai spun încă reprezentanții sindicatelor: „Daley îl înțelegea cu adevărat pe omul care muncește și nevoile lui"! Cum putea el să trateze cu ambele părți și să convingă apoi fiecare grupă că era de partea *lor"!* Pentru că, spre deosebire de Lindsay, Daley negocia personal. El nu a negociat niciodată în numele Comitetului

Național Democrat, al Partidului Democrat sau al orașului Chicago. El știa, în sinea sa, că asemenea concepte sunt prea abstracle. în loc de aceasta, el aborda oamenii în particular, unul câte unul, cerându-le angajarea față de el personal.

De exemplu, le spunea cam așa:

- John... mi-ai spus că o să faci asia. Am contat pe line. I-am spus și nevestei mele de promisiunea ta. Nu poți să mă lași așa! Știi că te pomenesc în rugăciunile melc, când le spun, seara? Azi dimineață am aprins chiar o lumânare pentru tine! Ia uită-te... încă mai am ceară pe degete!

Asta înseamnă „personalizarea puterii"

Acum, când am parcurs tot cercul, am încredere că această călătorie marchează începutul unei etape eliberatoare și rodnice în viata dumneavoastră.

Aveți un rol dejucat pe lume - un motiv pentru care vă aflați aici. Dar depinde de dumneavoastră să vă găsiți rolul și să vă orientați viitorul într-o anumită direcție.

Dumneavoastră singur vă hotărâți destinul prin propriile dumneavoastră eforturi. Acceptați această responsabilitate - nu doar pentru dumneavoastră, ci pentru noi toți. Aveți puterea de a vă schimba viața și viețile altora, de asemenea. Nu dați înapoi de la exercitarea puterii și nu așteptați să acționeze altcineva. Bineînțeles că puteți obține ceea ce doriți, dar o parte a ceea ce doriți trebuie să fie să-i ajutați și pe alții în drumul lor.

O viață bună nu este o existență pasivă, în care trăiți și-i lăsați și pe ceilalți să trăiască. Este una de implicare, în care trăiți și-i ajutați și pe alții să trăiască.

Permiteti-mi să închei această carte cu cuvintele scrise de William Styron în *Alegerea Sophiei:*

„Cea mai profundă afirmație făcută până acum despre Auschwitz n-a fost deloc o afirmație, ci un răspuns.

întrebarea: La Auschwitz, spune-mi, unde a fost Dumnezeu?

Și răspunsul: Unde a fost omul?*[4]

SFÂRȘIT

CUPRINS

/

r

t

•

i

>

'

Mulțumiri

DA, SE POATE 8

1. Ce este negocierea? 9

2'. Aproape totul este negociabil 16

3. Să începem 28

CELE TREI VARIABILE CRUCIALE 46

4. Puterea 49

5. Timpul 95

6. Informația 105

STILURI DE NEGOCIERE 120

7. A câștiga cu orice preț: stilul sovietic 123

8. Negocierea pentru satisfacția reciproca . . 157

9. Mai multe despte tehnica câștig-câștigi . . . 171

NEGOCIAȚI ORICE, ORIUNDE

10. Negocierile la telefon
si memorandumurile- de acord .

11. Apelul la un nivel superior .

12. Personalizarea. . . . . .

RĂSPUNDEM CITITORILOR

*

Dragi prieteni și membri di COLOSSEUM Club,

1. Dacă dejineti exemplare cu defecțiuni tipografice, puteți schimba gratuit aceste cărți prin serviciul CARTEA PRIN POȘTĂ.

2. Cele 500 de premii din concurs în valoare totala de 10 milioane lei nu sunt egale,

Prezentăm procedeul tehnic de repartizare a acestor premii.

Există 2 urne diferite. Una conține totalitatea plicurilor trimise în perioada scursă de la etapa anterioară până în preziua concursului, ceQlalfâ conține 500 de bilete cu valori diferite cuprinse între 1000 lei și un 1 milion de lei.

Pentru fiecare plic extras din prima urnă, se extrage un bilet cu valoare din cealaltă urnă, care se lipește pe plic, și apoi se expediază premiul corespunzător prin serviciul CARTEA PRIN POȘTĂ.

3. Păstrați legitimația de membru al clubului și folosiți-o în cazul în care vi se cere să dovediți faptul că sunteți.membru. Dumneavoastră beneficiați de unul sau mai multe dintre avantajele oferite de club.

Exemplu: numai membrii COLOSSEUM Club pot câștiga unul dintre cele 500 premii oferite lunar de Editura COLOSSEUM sau numai membrii COLOSSEUM Club pot beneficia de regimul de colaborator, prin care pot primi reduceri sau/și comisioane de până la 25% din valoarea cărților cu **taxele poștale achitate** de editură!

Așadar, nu oricine poate să fată o ofertă de carte unui sindicat sau unei instituții, oferindu-le reduceri ce decurg din aceste avantaje ale membrilor Clubului (vezi propunerea de colaborare publicată în cărțile noastre).

4. Dacă un membru al COLOSSEUM Club a primit o reducere mai mică decât cea cuvenită, vă rugăm să sesizați în scris acest lucru și veți primi suma de bani cuvenită sau, dacă doriți, la comanda următoare se va ține cont de această diferență.

începând cu acest an, pe spatele TALONULUI DE CONCURS și al TALONULUI DE COMANDĂ, figurează o anexă în care chiar dumneavoastră veți completa **reducerea sau comisionul** cuvenit.

Vă rugăm să completați aceste anexe. în acest fel ne ușurați expedierea premiilor și a comenzilor cu promptitudine și precizie.

5. O parte din cărțile comandate sunt în curs de apariție. Toate cărțile cuprinse în listele de comenzi au date de apariție.

6. Concursul va avea loc în ultima joi din fiecare lună. Pentru a fi permanent informați, este util să consultați **cotidianul ZIUA,** care, în ultima și prima săptămână a fiecărei luni, vă oferă informații utile despre concurs și tot aici puteți să vă găsiți numele publicat printre cei 500 câștigători ai concursului.

7. Așa cum ați remarcat, anumite titluri se epuizează; din acest motiv vă sugerăm să faceți comenzi anticipate.

8. Și cititorii care fac abonamente vor plăti „ramburs - la ridicarea coletelor".

Lista-_cgitilQL.ee pot fi comfIndgte prin sistemul CARTEA P

REDUCERI PÂNĂ LA 20%(taxele poștale achitat e de editură)

Colecția CUPLURI1

• Rendez-vous	Amanda Quick	2390 lei	395 pag
• Seducție	Amanda Quick	2490 lei	432 pag.
• Scandal	Amanda Quick	2400 lei	366 pag.
• Nechibzuintă	Amanda Quick	2400 lei	352 pag.
• Decepție	Amanda Quick	3700*	344 pag. sept.-
• Trilby	Diana Palmer	4000'	352 pag oct.=
• Nora	Diana Palmer	3500*	340 pag. dec >
• lacy	Diana Palmer	4000'	352 pag nov.=
• Amelia	Diana Palmer	4000'	352 pag. nov.-
• ântecul sirenei	Victoria **Hott**	3990l«i	352 pag.
• Glasul inimii-	Victoria Hoit	4000*	352 pag. oct.*
• Fata pădurilor	Penelope Nerri	4800*	480 pag. nov.=

Colecția MEDICINA NATURISTĂ

• Remedii de medicină naturala	Sebastien Kneipp	4900lei	256 pag.
• Sănătate prin mijloace naturale	Mark Mayell	8500'	725 pag. sept =
• Supermâncăruri (300 de rețete naturiste)	Dolores Riccio	5850lei	320 pag.
• Tratat de medicina chineză	Daniel Reid	8500*	» 725 pag. sept.'

Colecția MEDICALĂ (CARTEA PACIENTULUI)

• Diabetul	Paula Brisco	2400lei	224 pag.
• Bolile inimii	Pd Weiner	2600lei	224 pag.
• Artita	len Meier	2500*	224 pag. oct.#
• Prostata	Sandra Salmans	2500*	224 pag. sept.*
• Hipertensiunea arterială	Sandra Salmans	2500*	224 pag. sept.-

Colecția ORIZONTURI SPIRITUALE

Seria "AJUTĂ-TE SINGUR"

• Calea non atașamentului pentru a reuși singur Tn viata	v.R.Dhiravamsa	3700lel	256 pag
• Tehnici mentale creatoare- pentru a reuși singur in viola	Rene Sidelsky	4700"	320 pag. oct =
• Yoga pentru afecțiuni obisnuite(color)	Dr.R.Nagaratha	10000*	320 pag. oct =
• Evoluție spirituală	Thomas Moore	4500*	288 pag. nov.=
• • Ghid aplicativ de yoga(color)	Lucy Lidell	îocoo-	320 pag. nov.*
• Exerciții fizice de yoga(color)	Berii B Blrch	10000'	320 pag. dec =

SeriaTRONTIERELE STRANIULUI"

• Telepatia	Jacques Lot ir	3700*	320 pag. oct #
• Magii secolului XX	Philippe Aziz	3900'	224 pag. sept.=
• Apariții și dedublări	Danielle Hemmert	2800*	224 pag. dec.#
• Nostradamus profeții despre prezent	David Pirt Francis	2800'	224 pag. nov *

»

Colecția LADY

• Cum să ne machiem singure	Margit Rudiger	14.500 lei	
• Body fitness(color)	Mary Nelson	16000"	186 pag. sept,*
• Anti celulita	Nicole Ronsard	16000'	! 86 pag. oct.*"
• Masaj pt relaxare totala	Mitya Lacroix	16000*	186 pag. nov =
• Arta masajului erotic	Gordon Inkels	16000"	186 pag. dec*

Colecția TENEBRE

• Oglinda	Michael Scott	3990 lei	400 pag
• imaginea	Michael Scott	3500*	352 pag. dea*

Colecția BUSINESS

• Totul se poate negicia	Herb Cohen	4500*	288 pag. sept*

Seria JANET DAILEY:

- Destinul familiei Calder 3480lei 554 pag
- Născut Calder 48501ei 400 pa |
- Mândria familiei Calder 2990 ler 554 pag.
- Ultimul Calder 3450 lei 570 pag.
- Potecile iubirii 2590 lei 410 pan
- Nedoritul 2990 lei 288 pag

«Mândria doamnei Wade 4000' 400pag. sept,*

«Jocul destinului 4000* 400pag. oct*

Colecția DESCOPERĂ-TE SINGUR

Manuale de anatomie cu ilustrații transparente superpozabile

• '.Vacolui nașterii	Jenny Brian'.	14900lei	
• Corpul omenesc	Peter Abrahams	14900lei	
• Uimitorul nostru creier	Mark Gibson	16000*	nov -

n curs de apariție - preț înrormaîiv
- - luna apariției- 1995

Colecția "BESTSELLER":

• Rain Man	Leonore Fleischer	2000 lei	226 pag.
• La nivel înalt	Arthur Hailey	4700 le	560 pag.
• Shan	Eric V. Lustbader	5990 lei	700 pag.
• Inimă neagră	Eric V. Lustbader	9990 lei	960 pag
• Sirene	Eric V. Lustbader	7450 lei	725 pag.
• Sărutul franțuzesc	Eric V. Lustbader	9000'	725 pag. sept =
• Comando pentru infern	Daniel Carney	2500 lei	224 pag.
• Infernul din zgărie nori	Richard M. Stern	3000'	288 pag.
• Elixirul fericirii	Harold Robbins	3990 lei'	384 pag.
• Aventurierii	Harold Robbins	4800'	512 pag. nov.[s]
• Amintiri ale altor vremuri	Harold Robbins	4500'	480 pag. dec-
• Jocul Berlinului	Len Deighton	3700 lei	320 pag.
• Mexico set	Len Deighton	3700'	320 pag. sept.-
• Londrameci	Len Deighton	3700-	320 pag. sept J
• în credere	Len Deighton	3700*	320 pag. nov.?
• Nevasta pastorului	Joanna Trollope	4200'	480 pag. ocfi
• Viata în contrasens	Philip Roth	3700"	320 pag. nov.#
• Confesiunea lui Portnoy	Philip Roth	3700"	320 pag. nov.?
• Scriitorul fantomă	Philip Roth	3000'	288 pag. dec*
• Substituire	Anila Brookner	3000"	288 pag. oct.#
• Introspecția	Anita Brookner	3000"	288 pag. nov.#
• Hotel de lux	Anita Brookner	3000"	288 pag. dec.#
• învinși în Spania	Nancy Kress	3990'	384 pag. nov.fi
• învinși si învingători	Noncy Kress	3990"	384 pag nov.#
• Analizasăngelui	J. Kellerman	3000'	288 pag. dec?
•?e teren alunecos	Jack Higgins	3700"	320 pag. nov.=
• Forrest Gump	Winstor Groom	3000'	288 pag. octi

Integrala BARBARA CARTLAND: !

- Inima mea înaripată 2490lei - 288 pag.
- Dezamăgire 1970 lei - 224 pag.
- Năzuință 2400 lei - 224 pag.
- Seducătoarea 1990lei - 288 pag.
- Clipa fermecată 3500 lei - 320 pag.
- Identitate furată3990 lei - 352 pag?
- Un sărut la Roma 2190lei - 240 pag.
- Spune da. Samanta 2250lei - 240 pag.
- Unde este iubirea 3200' - 288 pag. - s<
- Sărutul diavolului - 3200' - 288 pag. s

Colecția MEDICAL THRILLER

Flagelul	Robin Cook	4500'	352 pag. sept*
Ultimeleclipe	Robin Cook	3000"	288 pag. oct*
Remediu fatal	Robin Cook	3000'	288 pag. nov.-

Colecția Tribunal THRILLER

• Justiție brutală	William Bemhardt	3000*	288 pag. sept.*
• Justițieoarbă	Wlliam Bernhardt	3000'	288 pag. oct.*
• Justițieucigașă	William Bernhardt	3000"	288 pag. nov.*
• Justițieperfectă	William Bernhardt	3000"	288 pag. dec.=
• Sparge și intră •	Coolin Harrison	4000*	384 pag. nov.*
• Castelul din cârti de joc	Michael Dobbs	4000"	384 pag. dec.#
• Grafologia	Adrian Frătilă	5000"	224. pag. sept.#
• Expertiza testamentară	Adrian Frăîilă	5000'	224 pag. sept.»

Colecția DIDACTICA

• Enciclopedia pentru copii și tineret		20000'	dec*
• Manual alternativ de algebră	Gina Caba	3200'	224 pag. sept.*
• Culegere de probleme de chimie	Florica Popescu	3200*	224-pag. sept-
• -//— ăe trigonometrie	Petruta Găzdaru	3200'	224 pag. sept.#
• Engleza tehnică	Viorica Dănilă	9000"	300 pag. oct.=
• Engleza pentru ingineri	Viorica Dănilă	9000'	300 pag. **oct.#**
• Să învățăm să citim. să scriem	Alex. Mateiaș	3500*	224 pag. oct.?

Colecția PENTRU COPIII NOȘTRI

Darul de Crăciun 6000* dec.=

Povești în imagini mobile (7000" iei - nov./dec.#)

Douăsprezece zile de Crăciun «Alice în fara Minunilor • Brăduțul fermecat «în AjureoCrăciun Frumoasa din Pădurea Adormită «De ce rade omul de zăpadă?» Pinocchio «Cei trei purceiJ Râțușca cea urată «Săniuța lui Moș Crăciun «Soldățelul de plumb '«Căsuța lui Mos Crăciun

în curs de apariție * preț informativ
luna apariției - 1995

COLOSSEUM Club

Clubul Cărților

1. Poate deveni membru al COLOSSEUM Club și poate să beneficieze de multiplele avantaje prezentate mai jos, orice cititor care face dovada că a achiziționat sau comandat minimum patru cărți ale Editurii COLOSSEUM.

2. Dovada se constituie prin trimiterea unui plic pe adresa Editurii COLOSSEUM (București, sector 2, Calea Moșilor nr.H3C, et.4 ap.7) **cu TALON COMANDĂ CARTEA PRIN POȘTĂ (Lista de cărți) cu minimum patru cârti comandate sau patru taloane de Concurs COLOSSEUM Club.**

Ca membru al COLOSSEUM Club beneficiați de următoarele avantaje:

a) Puteți câștiga unul sau mai multe din cele 500 de premii diferite, oferite la fiecare extragere lunară a concursului.

b) Membrii clubului beneficiază de **oferta specială de locuri de muncă și colaborări** propusă de Editura COLOSSEUM .

c) Membrii fideli ai clubului primesc, în funcție de consecvențacolaborării, reduceri progresive la comenzile prin sistemul CARTEA PRIN POȘTĂ. (Comenzi individuale membrii Club)

I. Reducere de 10%

Pentru prima comandă CARTEA PRIN POȘTĂ, dacă nu sunteți membru al COLOSSEUM Club.

II. Reducere de 15%

După ce ați devenit membru al clubului printr-o **comandă** anterioară la CARTEA PRIN POȘTĂ a Editurii COLOSSEUM.

Pentru o comandă de minimum 10.000 lei sau pentru oricare alte patru cărți comandate.

III. Reducere de 16%

La comanda nr.2, dacă solicitați oricare alte patru cărți sau dacă, cu comanda anterioară, depășiți suma de 20.000 lei.

IV.Reducere de 17%

La comanda nr.3, dacă solicitați oricare alte patru cărți sau dacă, cu comenzile anterioare, depășiți suma de 30.000 iei.

V. Reducere de 18%

La comanda nr.4, dacă solicitați oricare alte patru cărți sau dacă, cu comenzile anterioare, depășiți suma de 40.000 lei.

VI. Reducere de 19%

La comanda nr.5, dacă solicitați oricare alte patru cărfi sau dacă, cu comenzile anterioare, depășiți suma de 50,000 lei.

VII. Reducere de 20%

Pentru cititorii care au comandat mai mult de 20 de cărți, ori au depășit valorea de 60.000 lei cărți comandate, sau care fac un abonament pentru 12 luni la una dintre colecțiile Editurii COLOSSEUM (reducerea se acordă pentru
- cărțile din colecția la care v-ați abonat.) Pentru comenzi consultați lista cu titluri a Editurii COLOSSEUM publicate în paginile anterioare. Comandând aceste cărți., indiferent daca au sau nu Talon de Concurs, ele vă dau dreptul de a participa le Marele Concurs.

Expedierea cărților comandate se va face automat cu reducerea ce vi se cuvine pe care o treceți d-voastră pe spatele TALONULUI CARTEA PRIN POȘTĂ.

Completarea taloanelor se face citeț cu majuscule.

3. Membrii COLOSSEUM Club participă la Marele Concurs ce are loc lunar **în ultima joi a fiecărei -luni.** Concursul se va desfășura pe întreaga perioadă a anului 1995.

Un plic sau mai multe plicuri, cu căîe patru TALOANE DE CONCURS sau un TALON DE COMANDA participă fiecare **o singura data** la concurs.

4. Plicul care conține patru TALOANE DE CONCURS intră în concurs chiar și cu o zi înainte de extragere. Plicul care conține un TALON DE COMANDĂ cu un minim de patru cărți comandate, intră în Concurs după ce ați primit cărțile expediate de noi și plata dumneavoastră a fost confirmată de poștă, chiar și cu o zi înainte de extragere.

5. Expedierea de către noi a cărților comandate se face în 3 zile de la primirea comenzii dumneavoastră.

Primirea lor de către dumneavoastră durează aproximativ alte 3 zile, iar confirmarea plății în 48 de ore.

Dacă totuși plicul sau plicurile dumneavoastră nu au ajuns la timp, ele intră automat la .extragerea următoare.

• Foarte important: *%a*

- Cititorii care comunică eronat reducerile cuvenite pierd statutul de membru al clubului, fără drept de reînscriere,
- Taxele poștale pentru cărțile comandate sunt achitate de editură la expediere.

• Foarte, foarte important:

- Dvs. plătiți contravaloarea cărților "ramburs" doar la ridicarea pachetului.
- Dacă nu ridicați un pachet, colaborarea se încheie automat.
- Eventualele cazuri de forță majoră de neridicare a pachetelor comunicați-le la tel: 3236803; 6536061.

Și dumneavoastră puteți deveni unul dintre cei 500 de câștigători datorita concursului Editurii COLOSSEUM, dar și datorita perseverenței și dragostei dumneavoastră pentru cârti.

Grâbiti-vâ. Șanse mari. Tiraje limitate. Succes!

P.S. Concursul **va avea loc în ultima joi** din fiecare lună. **Cotidianul "ZIUA"** va prezenta detalii și informații în fiecare zi din săptămâna concursului. Lista cu cei 500 de fericiți câștigători va fi publicată eșalonat, de luni până vineri, în tranșe zilnice de câte o sută. pe parcursul săptămânii următoare.

Oferta de colaborare pentru membrii COLOSSEUM Club

Plecând de la experimentul reușit lansat de editura noastră anul trecut, este vorba de colaborarea cu membrii **Clubului Barbara Cartland** pentru vânzarea de carte cu reducere pentru zonele lor de domiciliu, vâ propunem colaborarea pe toată perioada anului 1995 ca agent comercial, în următoarele condiții:

a) colaborare ocazionala b) colaborare permanentă c) salariat cu carte de munca

Pentru a începe această activitate și a putea beneficia de statutul de la punctele b) sau c). care reprezintă **un loc de muncă cu salariu garantat,** mai întâi trebuie să lucrați în regim de **colaborator ocazional.** După o lună de zile de colaborare, puteți opta pentru statutul de la punctele b) sau c) în condițiile explicate în cele ce urmează:

Marcați preferința dumneavoastră ca **agent comercial** pe **spatele** unui TALON COMANDA CARTEA PRIN POȘTĂ și semnați acordul dvs. de a lucra cu noi.

Colaborarea noastră de început poate să de desfășoare **în două moduri.**

A Arătați lista cărților editate de noi directorilor, reprezentanților comerciali sau liderilor sindicali din diverse instituții precum: spitale- școli, institute de proiectări, unități militare, magazine, biblioteci, difuzori de carte specializați etc.

Oferiți acestor instituții cărțile noastre cu o reducere de 15-20%, reducere pe care acestea nu o pot obține decât printr-un membru al COLO'SSEUM Club. (adică de la dvs.) Instituțiile cărora vâ adresați trebuie sâ facă **comanda pe adresa editurii** astfel:

Instituția (Sindicatul). . . . . .
Adresa . . . . . .
Cont. nr. . . . . la banca . . . . . .
Vă rugăm să ne expediați titlurile-și numărul de exemplare conform listei alăturate, cu o reducere de X %.
Plata se va face ramburs (la primirea coletului)
Comandă efectuată prin agent (Membru al COLOSSEUM Club)
Nume. . . . . Adresă. . . . . B.I. . . . . Semnătura agent comercial. . . .

Președinte sindicat / Director L.S.

Comanda trebuie sâ fie însoțită de lista cu cărțile solicitate, scrisă asemănător celei pe care ați primit-o.

Comenzile sosite pe adresa editurii vor *fi* expediate prin poșta în maximum 3 zile de la data sosirii lor. **Coletul va fi însoțit de factura** pe baza căreia această instituție va putea achita la primire coletul cu cărți. Beneficiarul care comadă cărțile va achita la ridicarea coletului o contravaloare diminuată cu **reducerea negociată și acordată de dvs,** acestei instituții (între 15 și 20%). și care **va fi trecută în comanda către noi la poziția X%.** (modelul a fost prezentat mai sus).

Dvs. vă revine **diferența** dintre **rabatul comercial** acordat de editură prezentat mai jos și **reducerea** acordată de dvs, instituției respective.

Rabatul comercial acordat de **Editura COLOSSEUM**

1. 20% pentru valoare minimă de 50.000 lei
2. 21% pentru valoare minimă de 100.000 lei
3. 22% pentru valoare minimă de 200.000 lei
4. 23% pentru valoare minimă de 300.000 lei
5. 24% pentiu valoare minimă de 400.000 lei
6. 25% pentru valoare minimă de 500.000 lei

Comisionul dvs este C = R (rabat între 20 si 25%) - Re (reducerea între 15-20%)= **5 - 10%**

La fiecare 30 de zile vi se calculează **comisionul C.** care vi se cuvine. El vâ va fi expediat orin mandat postai la adresa dumneavoastră

Prin grija editurii vor fi plătite **taxele poștale și impozitul pe venitul dvs.**

B. Ai doilea mod de lucru este următorul

Trimiteti-ne TALONUL COMANDĂ CARTEA PRIN POȘTĂ (LISTA DE CÂRTI) completat si la rubrica agent comercial **încercuiți rabatul comercial** care vi se cuvine **(20-25%)** funcție de mărimea comenzii

ATENȚIE! Indicarea unui rabat mai mare decât cel cuvenit anulează definitiv colaborarea.

Veîi primi coletul și veîi achita (la naicare) prețul cărților micșorat. (Micșorat cu valoarea procentului indicat de dvs pe **spatele** TALONULUI DE COMANDĂ agent comercial 20-25%) In colet veți primi o dată cu cărțile si **avizul de expediție de însoțire.** Valorificați aceste cărți la prețul integrai tipărit pe carte în instituții ca acelea sugerate de noi, prin **vânzare individuală** către salariații acestor instituții cărora le oferiți o **reducere de 15%.** Cu această variantă aveți **avantajul** că primiți de la început dm partea noastră **rabatul comercial integral (profit net)** = **10%**

Colaborarea cu editura in aceste două moduri de lucru se poate realiza oricând în timpul anului 1995 Dacă în decursul acestei perioade de 30 zile realizați comenzi in valoare de **2 milioane de lei,** puteți veni la sediul editurii unde vă vom oferi un **contract de colaborare** sau **angajare** cu un **salariu minim garantat.**

TALON CARTEA PRIN POȘTĂ

Nume . . . . . .

Prenume . . . . . .

Doresc să primesc cartea (cărțile) Nr.ex.

1 . . . . . .

2 . . . . . .

3 . . . . . .

4 . . . . . .

5 . . . . . .

Doresc abonament la colecția(colecțiile)

Perioada:3. 6 sau 12 luni

1 . . . . . .

2 . . . . . .

3 . . . . . .

Plata se va face ramburs(la primirea coletului)

Semnătura . . . . . .

TALON CONCURS

COLLOSSEUM Club

Talon de participare

Doresc să devin membru
al Clubului
și să particip la concurs.

Numele.....

Prenumele.....

Telefon.....

Str.....Nr.....

Bl.....Scara..... Etaj..... Ap.....

Localitatea.....Sect.....

B.I. Seria....Nr.....Eliberat de.....

ANEXĂ- La talonul de pe verso.

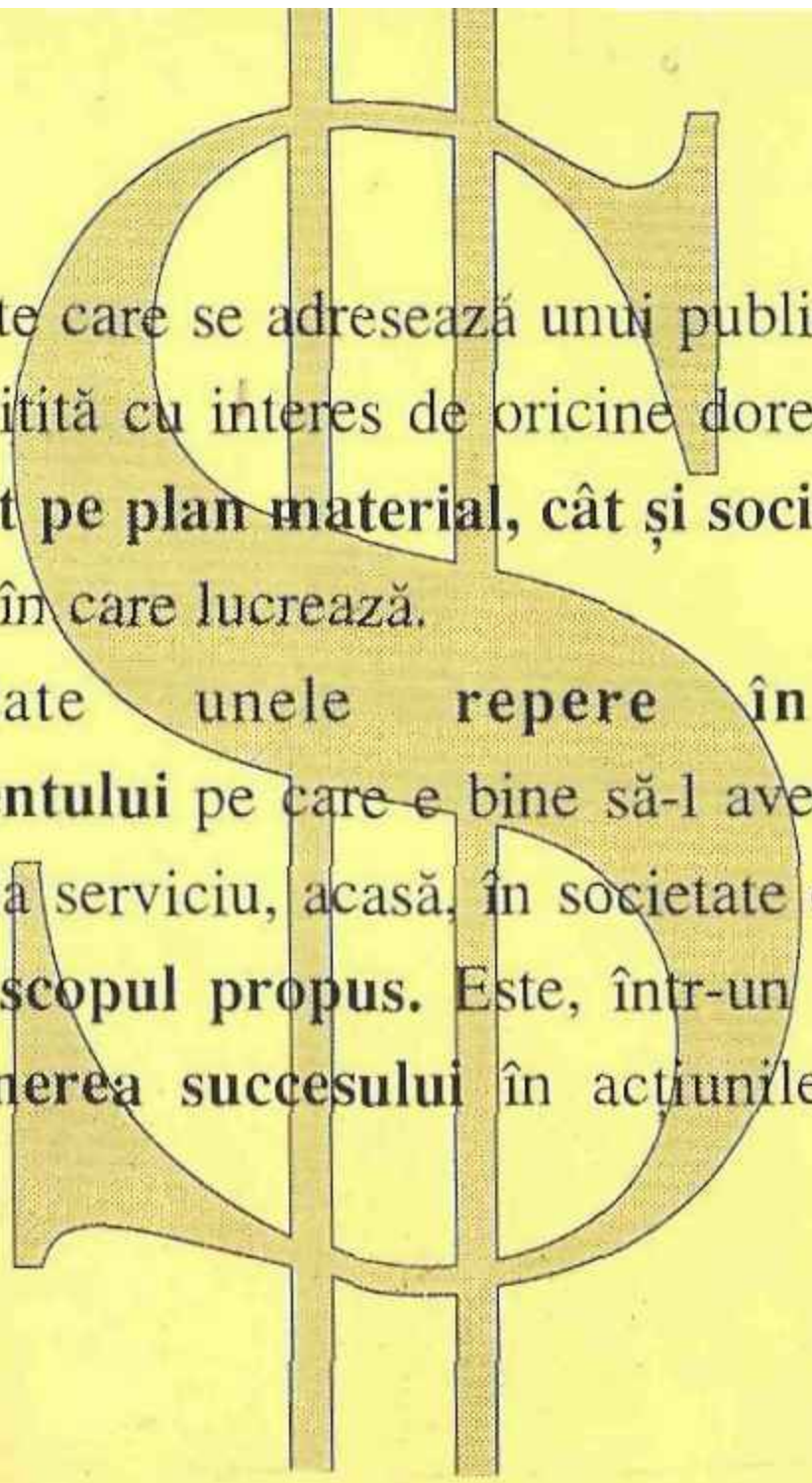
Câte comenzi anterioare ați fâcut?
Răspuns: . . . . . .
Ce cărți ați comandat anterior?
Răspuns: . . . . . .

Subliniați cărțile primite: COMENZI INDIVIDUALE MEMBRI CLUB.
încercuiți reducerea de pref care vă revine:
10%, 15%. 16%, 17%, 18%, 19%, 20%
AGENT COMERCIAL da • nu •
încercuiți rabatul comercial cuvenit: 20%, 21%, 22%, 23%, 24%, 25%
Am luat cunoștință de regulamentul de colaborare și accept condițiile de lucru. *Semnătura:*

ANEXĂ-, Lq Jalonul de pe .verso.

Câte premii ați primit?
Răspuns: . . . . . .
Ce anume ați primit? Bani • Cărți
Suma . . . . . .
Titlurile cărților:

Observații sau neclarități:



Este o carte care se adresează unui public foarte larg. Ea poate fi citită cu interes de oricine dorește să obțină **avantaje atât pe plan material, cât și social,** indiferent de domeniul în care lucrează.

Sunt date unele **repere în privința comportamentului** pe care e bine să-l avem în diverse împrejurări: la serviciu, acasă, în societate etc., în ideea de a **atinge scopul propus.** Este, într-un fel, un **ghid pentru obținerea succesului** în acțiunile pe care le întreprindem.

COLOSSEUM Club

Organizează

Marele Concurs

CITIȚI CU ATENȚIE NOUL REGULAMENT DIN INTERIOR ȘI PROFITAȚI DE MULTIPLELE AVANTAJE OFERITE POSESORULUI ACESTEI CĂRȚI!

Adresa:
Editura COLOSSEUM București
București, Sector 2, Calea Moșilor 113C, Ap.7
Telefon: 01/3236803; 01/3236804
6170433 6536061

COLOSSEUM
BUCUREȘTI

Lei 4800